

**CREATION ET RENOVATION DU MUSEE :  
DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL  
A L'ETUDE DE PROGRAMMATION MUSEOGRAPHIQUE**

**Dossier réalisé par le centre de ressources documentaires  
de l'Institut national du patrimoine,  
avec la participation de la Direction des musées de France**

**Le projet scientifique et culturel**, première étape d'un projet de création ou de rénovation, définit les objectifs de développement du musée.

Pour être opérationnel, il doit s'accompagner d'une **programmation des collections** qui précise la présentation des collections dans les salles et la répartition des collections en réserve.

Ces deux étapes préalables (qui relèvent des compétences de l'équipe du musée) sont indispensables pour permettre la finalisation de **l'étude de programmation architecturale et muséographique** par le programmiste, et sont impératives pour cadrer ensuite les propositions du maître d'œuvre.

**CREATION ET RENOVATION DU MUSEE :  
DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL  
A L'ETUDE  
DE PROGRAMMATION MUSEOGRAPHIQUE**

**Sommaire**

<b>1. Le projet de création ou de rénovation du musée</b>	p. 3
Qu'est-ce qu'un projet de musée ? Muséofiche de la direction des musées de France, 2008	p. 4
La chaîne opératoire	p. 5
Du projet scientifique et culturel de musée à la programmation muséographique. François Gruson. DMF, 2006.	p. 7
<b>2. Le projet scientifique et culturel</b>	p. 24
Le projet scientifique et culturel. Muséofiche de la direction des musées de France, 2008	p. 25
Le projet scientifique et culturel de musée. Marie-Hélène Joly, 2001	p. 26
Le projet scientifique et culturel. Marie-Hélène Joly, 2000	p. 36
Concevoir un projet culturel : le cas des musées d'Amiens. Matthieu Pinette, 2001	p. 42
Le projet scientifique et culturel du musée des beaux-Arts et de la dentelle – Calais, 1996.	p. 44
<b>3. La programmation des collections</b>	p. 64
Programmation scientifique du parcours de visite. Inspection générale des musées. DMF, 2004.	p. 65
La réserve, mode d'emploi. Inspection générale des musées, DMF, 2004.	p. 66
Le chantier des collections. Approche méthodologique. Roland May, 2006.	p. 66
<b>4. La programmation architecturale et muséographique</b>	p. 69
Etude de programmation. Paul Astruc, DMF, 2006	p. 70
Le rôle du programmiste dans la transformation du PSC en projet architectural et muséographique. Laurent Laidet, 2006.	p. 74
<b>5. Orientation bibliographique, 2008</b>	p. 81

*Réalisation :*

*Florence Le Corre, Centre de ressources documentaires, Institut national du patrimoine,  
en collaboration avec*

*Marie-Hélène Joly, Direction des musées de France (2006) et Direction de la mémoire, du patrimoine et des archives du  
ministère de la Défense(2008)  
et Emilie Galtier, stagiaire-documentaliste*

## **1. Le projet de création ou de rénovation du musée**



**- Qu'est-ce qu'un projet de musée ? Muséofiche de la Direction des musées de France,  
2008 :**

[http://www.culture.gouv.fr/culture/dmf/documents/museofiches/1\\_projet.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/dmf/documents/museofiches/1_projet.pdf)



## **LA CHAÎNE OPERATOIRE**

Le PSC est de l'immatériel, de la matière grise. Ce n'est ni du béton, ni de l'argent, qui relèvent d'autres compétences. En revanche, c'est le PSC qui vient en amont de tout et va permettre de tout mettre en musique.

(Avant la programmation par un programmeur et le projet architectural par l'architecte maître d'œuvre)

Responsabilité propre du chef d'établissement (ou chef de projet) et de son équipe. Personne ne peut le remplacer à ce stade pour exprimer les besoins et communiquer la vision du musée tel qu'il le conçoit.

**Deux cas peuvent se présenter.**

### **1°) Il n'y a pas de chantier à la clé**

Le PSC sera dans ce cas un programme d'activités cohérent, sur 3 à 5 ans, fixant des priorités et des objectifs en matière de conservation et de politique des publics, et déterminant les moyens nécessaires pour y parvenir.

Dans ce cas, sa rédaction sera plus légère que dans le cas d'un chantier.

### **2°) En cas de chantier** (création, rénovation, extension, transfert...)

#### **2.1- Le PSC constitue la première étude préalable, en amont de toutes les autres, et fondatrice.**

Quoi ? Vision du musée, tel qu'il sera.

Qui ? L'équipe du musée, sous la direction du chef d'établissement (pas seulement l'équipe de conservation, mais aussi les personnels chargés des publics, du bâtiment, de la sécurité, de la régie ...), en consultant l'ensemble de ses partenaires (ça ne se fait pas tout seul !), et en s'adjoignant des compétences d'experts, en tant que de besoins (scientifiques, IGM, restaurateurs, études de publics, etc.)

#### **2.2- La programmation scientifique des collections**

Quoi ? La programmation scientifique comprend 2 volets :

- Le 1er est la programmation scientifique :
- programmation du parcours de visite : qui consiste à élaborer le scénario du parcours de visite des salles permanentes du musée, section par section et en fournissant pour chaque section la liste détaillée des oeuvres qui y seront présentées.
- programmation des réserves : programme précis d'aménagement des réserves.

Qui ? L'équipe de conservation

- Le 2e volet (chantier des collections) est l'organisation précise du traitement des collections dans le cadre du chantier, c'est-à-dire un ensemble de sous-programmes à élaborer : installation de réserves provisoires si nécessaire ; déménagements des collections ; traitements à mettre en œuvre (récolements, informatisation, programmes de restauration, de conservation préventive et curative : dépoussiérage, conditionnement, etc.) ; soclages, etc.

Le fait d'avoir mal prévu et préparé ces opérations est toujours préjudiciable dans le cadre d'un chantier : entraîne retards, sacrifices, surcoûts, stress ...

Qui ? L'équipe de conservation du musée sur la conception, avec des sous-traitants (restauration, informatisation des données...) pour la mise en œuvre.

### **3- La programmation architecturale et muséographique**

A partir de ce moment, l'équipe du musée n'est plus seule.

Qui ? Un programmiste (ou programmeur), en général un architecte, mais qui peut s'adjoindre des compétences annexes (ex. un économiste de la construction).

Quoi ? Sur la base du PSC et de la programmation des collections établis par le musée, un programmeur va réaliser une étude de programmation qui va traduire ces objectifs culturels et scientifiques (les besoins) en termes spatiaux et fonctionnels (espaces, surfaces nécessaires, liaisons horizontales et verticales, fonctionnalités).

L'étude comprend un volet « programmation architecturale » (bâtiment) et un volet « programmation muséographique » (salles d'exposition permanente). Le programmeur vérifie si le projet, tel qu'il a été défini par le musée, tient dans le bâtiment existant (ou non). A ce stade, on est encore dans une proposition théorique (pas de création architecturale, de scénographie...).

C'est aussi à ce stade qu'on détermine le coût d'objectif du projet, en investissement (et si on l'a demandé, le coût de fonctionnement de l'équipement). Le programmeur peut faire plusieurs propositions de scénarios (ex. plusieurs scénarios d'implantation ; ou plusieurs scénarios financiers : hypothèse haute / hypothèse basse), entre lesquels les tutelles peuvent choisir.

### **4- Le concours de maîtrise d'œuvre (sélection de l'architecte)**

Les trois documents ci-dessus font partie du dossier remis aux candidats (le PSC, la programmation scientifique des collections, la programmation architecturale et muséographique).

### **5- Les études de maîtrise d'œuvre**

\* Architecte maître d'œuvre

\* Avant-projet sommaire (APS), avant-projet définitif (APD), dossier de consultation des entreprises (DCE) : définition du geste architectural, volumes, formes, matériaux, muséographie...

### **6- Travaux**

#### **7- Phases de test**

Mise en service du bâtiment (test des équipements)

Installation des collections (en salles et en réserves)

#### **8- Ouverture du musée au public**

Cette chaîne opératoire décrit un déroulé idéal des opérations. Dans la pratique, il arrive que des phases se chevauchent (avec plus ou moins d'inconvénients). On peut tolérer par exemple, que la programmation scientifique des collections ne soit pas terminée au moment où le programmeur commence son travail. En revanche, si elle n'est pas terminée au moment du concours, on va vers de graves désordres (retards, surcoûts, sacrifices).

Il faut prendre conscience de la responsabilité du conservateur dans cette chaîne opératoire :

- complètement en amont (étapes du PSC et de la programmation scientifique des collections), et déterminante ;

- va orienter tout le projet.

## **DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL DE MUSEE A LA PROGRAMMATION MUSEOGRAPHIQUE**

### **ACTEURS ET PHASES DU PROJET**

**François GRUSON**

Architecte-conseil à la direction des musées de France

#### **Résumé**

Tout projet est une épreuve. Un utilisateur, quel qu'il soit, un membre du CHS, consulté sur un projet donné, sera confronté à divers acteurs, pas toujours les mêmes, et ceci tout au long de la durée du projet.

Qui sont ces acteurs ? Quels rôles se cachent derrière des mots comme " Maître d'Ouvrage " ou " Maître d'Œuvre " ? Quel rôle l'utilisateur lui-même a-t-il à jouer dans le projet ? Un *glossaire* permettra de définir ces différents acteurs, leur organisation, leur niveau et le moment de leur intervention dans le projet.

Un projet dure plusieurs années : pas moins de cinq ans sont nécessaires à sa réalisation, parfois bien davantage. Comment les choses se déroulent-elles, et dans quel ordre ? Quelles sont les phases dans lesquelles chacun s'implique, à commencer par le conservateur lui-même ?



## **ACTEURS DU PROJET**

### **Avant-propos**

Les acteurs d'un projet sont multiples, et varient selon la nature du projet lui-même. Le cas d'un projet de musée est assez complexe, car il s'agit d'un projet public, recevant du public, et destiné à la culture.

Les acteurs et les phases présentés ici sont ceux que l'on rencontre à l'occasion d'un projet de rénovation ou de construction tel qu'il se pratique aujourd'hui en France depuis quelques années, et en particulier depuis l'application de la loi sur la Maîtrise d'Ouvrage Publique (dite Loi MOP, 1985) et ses décrets d'application (1993).

Elle s'appuie sur une structure globale qui repose elle-même sur le principe même de la commande, qu'elle soit publique ou privée, et que l'on peut résumer de la façon suivante :

- décision de la commande ;
- conception de l'ouvrage, du général au particulier ;
- réalisation de l'ouvrage jusqu'à la livraison.

Cette structure de base implique trois tâches principales : décision, conception et réalisation, et donc trois familles d'acteurs principaux :

- les donneurs d'ordre, qui relèvent le plus souvent du politique dans le cadre de la commande publique ;
- les concepteurs, qui vont du conservateur en tant que qu'initiateur et ordonnateur du concept du musée, au programmiste et au maître d'œuvre ;
- et les réalisateurs, entreprises diverses ayant en charge la réalisation concrète du projet.

Si la structure méthodologique générale (commande, conception, réalisation) reste relativement invariable, il n'en va pas de même du détail des rôles joués par les uns ou les autres, ou du détail du déroulement des tâches à l'intérieur d'une même phase.

Ainsi, en France, certains acteurs sont apparus ces dernières années (le programmiste ou le spécialiste en conservation préventive, par exemple), de même que certaines tâches spécifiques se sont vues développées récemment (la programmation des collections, les études de publics). On peut donc s'attendre à une évolution dans l'avenir, en fonction de nouvelles exigences ou de nouvelles tâches susceptibles d'apparaître dans le cadre de la réflexion théorique (comme la notion de développement durable appliquée au patrimoine, par exemple) ou d'évolutions réglementaires (les règles communautaires européennes ayant tendance à supplanter, en France, les règles nationales).

Enfin, les évolutions sensibles des procédures de marchés publics, notamment dans le domaine des partenariats public-privé (les fameux PPP) risquent de brouiller complètement le dispositif traditionnel, notamment en confondant dans un seul contractant les rôles de concepteur, d'exécutant, de financeur et même de gestionnaire...



## 1 - LES PREMIERS ROLES

Comme au théâtre, les “ premiers rôles ” de l’acte de bâtir sont les acteurs sans qui la pièce ne peut se monter, ou le bâtiment se construire. Ils sont indispensables au processus du projet, quelle qu’en soit sa nature.

Comme on l’a vu dans l’avant propos, la structure même de la commande implique trois tâches principales (commande, conception, réalisation) impliquant trois types d’acteurs principaux : le commanditaire, le concepteur et le constructeur.

Dans certains cas, ces acteurs peuvent être confondus : dans le cas de l’auto-construction, c’est le même acteur qui décide, conçoit et réalise. De même, un particulier peut décider et concevoir sa maison et la faire réaliser par un tiers. Inversement, dans le cas de certains marchés publics, c’est le même acteur qui conçoit et réalise (marchés publics « conception-construction »), voire même qui finance (cas récent des PPP des BEA).

Pourtant, cette structure globale tripartite reflète essentiellement la chaîne des décisions : le commanditaire donne ordre au concepteur, qui ordonne l’entreprise, qui, elle-même remet, contre rémunération, l’ouvrage au commanditaire. Ce dispositif de délégation de pouvoir omet cependant un acteur fondamental, celui pour lequel l’ouvrage en définitive est décidé, conçu et réalisé : l’utilisateur final, qu’il convient donc d’ajouter à la liste des premiers rôles.

### Le Maître d’Ouvrage

C’est le commanditaire, le client. Dans le cas général, c’est aussi le payeur, mais en matière de construction publique, les financements peuvent être variés. C’est, le plus souvent, mais pas nécessairement, le propriétaire du bâtiment existant ou futur.

Le Maître d’ouvrage est une personne unique. En France, ce peut être l’Etat (dans le cas d’un musée national) ou une collectivité locale (dans la cas d’un « Musée de France ») : commune, communauté de communes, département ou région, ou, plus rarement, une structure associative (type Loi 1901 ou Fondation).

Au sein de la Maîtrise d’Ouvrage, la *P.R.M. - Personne Responsable du Marché* est la personne compétente pour signer au nom de la maîtrise d’ouvrage l’ensemble des marchés (maîtrise d’œuvre et entreprises).

Depuis peu, certains musées accèdent au statut d’établissement public. Bénéficiant d’une autonomie de gestion, l’établissement public constitue lui-même son propre commanditaire (à condition cependant d’avoir les moyens financiers et techniques pour assumer la maîtrise d’ouvrage).

Dans le cas, justement, d’une faiblesse en moyens propres (compétences administratives, techniques ou juridiques, par exemple), le Maître d’ouvrage peut se faire assister d’un *AMO* (assistant au maître d’ouvrage, organisme privé, mixte ou public), ou se faire représenter par un *mandataire de maîtrise d’ouvrage*, qui, dans ce cas, dispose de tous les pouvoirs du maître d’ouvrage, à l’exception de la désignation du *maître d’œuvre* (voir plus loin), qui reste l’apanage du seul Maître d’Ouvrage.

Depuis le début 2004 et l’apparition du Nouveau Code des Marchés Publics en France, ces missions d’assistance à la maîtrise d’ouvrage sont ouvertes aux structures privées et soumises à

concurrence. On doit s'attendre dans les prochaines années à l'apparition de nouveaux métiers spécialisés dans ce domaine, et l'assistant maître d'ouvrage deviendra un acteur à part. On peut même s'attendre à l'émergence d'offres globales à disposition des commanditaires publics ou privés, visant à proposer des musées « clés en mains », offres proposant sous un même contrat les compétences scientifiques, les scénarios programmatiques, la conception architecturale et muséographique et enfin la réalisation.

## **Le Maître d'Œuvre**

A ne pas confondre avec le *Maître d'Ouvrage*.

Le Maître d'Œuvre est missionné par le Maître d'Ouvrage. Il assure les tâches de conception et de suivi de la réalisation jusqu'à son achèvement.

Historiquement, le maître d'œuvre est l'architecte, qui conçoit le projet architectural et s'assure, lors du chantier, de la conformité de la réalisation au projet architectural. Cette figure unique de l'architecte maître d'œuvre s'est cependant diversifiée avec l'apparition dans la construction de techniques de plus en plus complexes nécessitant des compétences d'ingénieurs de plus en plus spécialisés.

La Maîtrise d'Œuvre peut donc être assurée par un *architecte* seul, mais elle est le plus souvent partagée entre l'architecte et un ou plusieurs *BET* (bureau d'études techniques). On parle dans ce cas d'une équipe de maîtrise d'œuvre. Le BET peut être généraliste : il traite alors l'ensemble des aspects techniques du projet. Il peut également être spécialisé dans un domaine particulier (structure, chauffage, etc.). Dans ce cas, l'équipe de maîtrise d'œuvre comprendra plusieurs BET, chacun traitant l'aspect du projet correspondant à son domaine de compétence.

Dans le cas d'un musée, l'équipe est généralement complétée par un *Muséographe*, dont la tâche est de concevoir l'ensemble des éléments spécifiques au projet de musée (disposition des œuvres, matériel d'exposition, éclairage, etc.). Ce muséographe peut ne former qu'une seule et même personne avec l'architecte (architecte-muséographe) : c'est le plus souvent le cas des musées récents en France. Toutefois, il peut également s'agir de deux personnes différentes : c'est notamment le cas des musées installés dans les bâtiments classés au titre des Monuments Historiques, où l'Architecte en Chef des Monuments Historiques (ACMH), qui assure la restauration du bâtiment concerné, ne présente aucune compétence particulière en muséographie.

Dans le cas d'un projet important, la compétence du muséographe peut être complétée par des intervenants spécialisés : éclairagiste, acousticien, graphiste, etc.

## **L'Entreprise**

L'Entreprise est missionnée par le *Maître d'Ouvrage*. Elle a la charge de la réalisation de la construction et de ses aménagements intérieurs et extérieurs.

Contrairement au Maître d'Ouvrage et au *Maître d'Œuvre*, par nature personnes uniques (même si elle sont réparties en équipes), l'Entreprise peut être interlocuteur unique et assurer l'ensemble de la réalisation (on parle alors d'Entreprise Générale), ou multiple, chaque entreprise ne réalisant que les travaux correspondant à sa spécialité (on parle alors de lots séparés).

Bien que liée contractuellement au Maître d'Ouvrage, l'Entreprise rend ses comptes au Maître d'Œuvre qui a la charge de la vérification des ouvrages.

L'entreprise représente un poids économique important dans l'acte de construire : ce poids peut parfois se traduire par une prise en tenaille du concepteur entre le décideur, notamment quand il s'agit d'un décideur politique, et l'entreprise, qui a des moyens d'action ou de pression que n'a pas le concepteur. Cette prise en tenaille, si elle se traduit par un arrangement sur le dos du concepteur, se traduit le plus généralement par une baisse importante de la qualité du projet, dans la mesure où la finalité de l'entreprise est, intrinsèquement, de réaliser du profit.

### **L'Utilisateur**

Rarement considéré par les professionnels comme un premier rôle, l'utilisateur est cependant celui à qui est destiné le projet. Dans le cas d'une maison individuelle, l'utilisateur et le *Maître d'Ouvrage* ne font qu'un, tandis que dans le cas d'un équipement, et en particulier un musée, l'utilisateur est distinct.

Contrairement aux trois autres premiers rôles, qui entretiennent entre eux des liens contractuels et financiers, l'utilisateur n'est pas directement lié au processus de construction, et c'est la raison pour laquelle il est le plus souvent mis de côté dans les processus de décision, alors même qu'il représente la finalité même de l'acte de construire. De ce point de vue, la consultation des CHS dans le cas d'un projet de musée national constitue une exception notable.

Dans le cas d'un musée l'utilisateur est multiple :

- le Conservateur, en tant que concepteur du projet culturel et scientifique, et en tant que *chef d'établissement*,
- les personnels du musée, qui « habiteront » l'édifice en tant que lieu de travail,
- et enfin les publics pour lesquels, en fin de compte, le musée est conçu.

Ici, le pluriel s'impose. En effet, le public d'un musée ne constitue pas une masse homogène et indistincte, mais recèle au contraire des diversités importantes (culturelles, sociologiques, physiologiques, etc.), qu'il convient de déceler au moyen d'une étude typologique appropriée, indispensable à une programmation correcte de l'équipement.

## **2 – LES SECONDS ROLES**

Les “ seconds rôles ” ne sont pas toujours présents (ils n'existent pratiquement pas dans le cas d'une maison individuelle, par exemple), mais ils sont très importants, voire indispensables dans le cadre d'un projet public.

### **Le Chef d'Établissement**

C'est le principal *utilisateur*, mais aussi le responsable de la construction après sa livraison. Dans le cas d'un projet de musée, il s'agit le plus souvent du Conservateur.

Son implication dans le projet se fait à tous les stades :

- Il est avant tout le déclencheur du projet : en exprimant une demande auprès du maître d'ouvrage, le conservateur prend l'initiative lui même de démarrer le projet. Cette demande

- Avec le *Programmiste*, il va transformer ce projet culturel et scientifique en définition des besoins (quels locaux, quelles surfaces, quelles caractéristiques ?)
- Il s'engage, dans le cas où son établissement serait classé en 5<sup>ème</sup> catégorie, sur les effectifs attendus (publics et personnels) au regard de la sécurité incendie.
- Au cours de la conception, puis de la réalisation, il devra confronter sa propre vision à celle des "hommes de l'art" que sont l'*architecte* et le *Muséographe*.
- A la livraison de l'ouvrage, il assurera l'installation des collections, puis l'ouverture de l'établissement.
- Enfin, il vérifiera le bon fonctionnement des locaux et des équipements pendant la durée de la garantie de parfait achèvement.

### Le Programmiste

Le programmiste est missionné par le *Maître d'Ouvrage*. Son rôle est de rédiger un document à partir duquel le *Maître d'Œuvre* va élaborer son projet. Le travail du programmiste se fait donc en amont de la conception architecturale et technique, par un travail de recueil des informations et des souhaits auprès du Maître d'Ouvrage et des utilisateurs, puis par la formalisation de ces souhaits au moyens de scénarios programmatiques, et enfin par la réalisation d'un véritable cahier des charges (la programme technique détaillé) opposable au maître d'œuvre et à l'entreprise.

Le programmiste peut également intervenir au début de la phase de conception pour assurer la continuité entre les souhaits exprimés par les utilisateurs et le projet architectural proposé par le maître d'œuvre.

En revanche, il n'est pas souhaitable que le programmiste intervienne de façon trop active dans la conception scientifique et culturelle du projet, qui doit rester l'apanage de l'équipe scientifique et du conservateur. Riche de son expérience, le programmiste peut cependant apporter une lecture critique et féconde sur le PSC, notamment sur les aspects liés au fonctionnement et aux outils de diffusion envisagés par le conservateur.

### Les Financeurs

Les projets publics sont payés par la collectivité qui assure la Maîtrise d'Ouvrage. Toutefois, dans le cadre de projets d'équipements importants, les financements peuvent provenir de financements multiples.

Dans le cas d'un projet de Musée de France, les financeurs sont généralement les suivants :

- la collectivité locale, qui est le plus souvent *Maître d'Ouvrage* ;
- d'autres collectivités locales (le département ou la région, si le maître d'ouvrage est une commune, par exemple) ;
- l'Etat via les DRAC, qui peut financer jusqu'à 40% du projet, ces financements pouvant être Culture (DMF, DAPA, DGAC) ou aménagement du territoire (DATAR) ;
- la Commission Européenne, via les financements FEDER.

Dans le cas d'un Musée National, l'Etat est seul financeur, même si le recours au mécénat privé peut être envisagé.



## Les Conseils

Les financeurs assoient généralement leur subvention sur un contrôle ou un travail de conseil auprès du Maître d'Ouvrage. L'Etat, par exemple, exerce son rôle de conseil à deux niveaux :

- au niveau local avec les conseillers des *DRAC*
- au niveau national avec *Architecte-conseil de la DMF* ou le Conservateur de l'Inspection Générale de Musée qui assure le suivi scientifique du projet.

La récente Loi Musées (2002) a inscrit le rôle de l'Etat en matière de contrôle technique dès lors que le musée est susceptible de bénéficier des aides publiques de l'Etat de par sa labellisation « Musée de France ». Ce contrôle technique peut s'exercer quand bien même l'Etat n'est pas financeur de l'opération.

D'autres Conseils existent également, mais qui ne sont pas liés au système de financement :

- la *MIQCP* (mission interministérielle pour la qualité des constructions publiques) pour les aspects juridiques et l'application de la Loi MOP (Maîtrise d'Ouvrage Publique)
- la *DDE* (Direction départementale de l'équipement) pour les aspects urbanistiques et réglementaires
- le *CAUE* (conseil d'architecture, d'urbanisme ou d'environnement) ou le *SDAP* (service départemental de l'architecture et du patrimoine) pour les aspects architecturaux.

## Le Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage regroupe l'ensemble des décideurs :

- le *Maître d'Ouvrage*, qui préside et prend les décisions en dernier ressort ;
- les Financeurs, qui valident ou non les décisions les concernant directement, notamment en matière budgétaires
- le chef d'établissement en tant que futur gestionnaire et utilisateur principal.

Cette liste n'est pas exhaustive. On pourra ajouter au cas par cas un représentant de l'administration du Patrimoine, dans le cas d'un monument historique, par exemple, ou bien un représentant du propriétaire des collections, quand celui-ci ne figure pas dans les financeurs (association ou fondation, par exemple).

Bien que n'ayant aucune valeur juridique, ni aucun pouvoir particulier, car la décision appartient en dernier ressort au Maître d'Ouvrage, le Comité de Pilotage est un outil qui permet d'accélérer les processus de décision, puisqu'il permet de trancher collectivement les questions qui concernent le budget, le fonctionnement, ou les deux à la fois.

Il doit se réunir impérativement à chaque phase du projet, de manière à valider de façon collective les options qui sont prises sur le projet.

On constate que l'absence de Comité de Pilotage provoque généralement une dissémination des processus de décision qui conduit au mieux à retenir des options contradictoires ou incompatibles qui ne peuvent que retarder le projet, et au pire à ne prendre aucune décision, ce qui se traduit inévitablement par un blocage institutionnel.

Dans le cadre d'un projet important, la Comité de Pilotage peut déléguer un certain nombre de décisions techniques secondaires. Il constitue alors un Comité technique de Suivi, qui réunit les interlocuteurs techniques représentant chaque administration ou acteur concerné.

## **Le Conseil Scientifique**

Le Conseil Scientifique est réuni à l'initiative du Conservateur. Il peut être composé du Conservateur lui-même, d'un représentant du *maître d'ouvrage* (élu à la culture, par exemple), d'un représentant de *l'IGM*, d'experts extérieurs reconnus pour leur compétence dans le domaine scientifique concerné, et, le cas échéant, de représentants d'associations d'amis du musée, notamment quand celles-ci agissent directement dans l'aide financière aux acquisitions.

Le Conseil Scientifique peut éclairer utilement le conservateur lors de la rédaction du PSC, et tout au long de l'élaboration du programme et du projet architectural, notamment pour ce qui concerne la programmation des collections.

Contrairement au Comité de Pilotage, dont la composition doit être fixée en fonction du « tour de table » financier du projet, le conseil scientifique peut être à géométrie variable et faire appel aux compétences des uns et des autres en tant que de besoin.

### 3 – LES PETITS ROLES

Les petits rôles sont nombreux, et certains varient d'un projet à l'autre. On rentre ici dans des spécificités bien françaises, où la multiplication des textes réglementaires applicables a généré une surmultiplication des acteurs spécialisés. Les principaux sont les suivants :

#### **Le Contrôleur technique**

Il est missionné par le Maître d'Ouvrage pour vérifier la conformité de la conception, puis de la réalisation du projet à la réglementation en vigueur, ou aux règles de l'art.

Son rôle est déterminant dans les aspects qui concernent la sécurité des personnes (sécurité incendie) et l'accessibilité des locaux (aux personnes handicapées, notamment). L'avis du contrôleur technique, même s'il n'est pas suspensif, peut bloquer ou modifier complètement un projet, notamment s'il agit sur des aspects liés à la morphologie même de l'édifice.

#### **Le coordinateur SPS (sécurité et protection de la santé)**

C'est un intervenant récent dans l'acte de bâtir. Il est chargé par le Maître d'Ouvrage :

- de vérifier la conformité du projet aux règles d'hygiène et de sécurité pour les futurs utilisateurs
- de rédiger le PGC (plan général de coordination), qui sera intégré au dossier de consultation des entreprises
- de vérifier les conditions d'hygiène et de sécurité sur le chantier
- de vérifier les conditions futures d'intervention en terme de maintenance et d'entretien.

Comme le contrôleur technique, il est indépendant de la maîtrise d'œuvre.

#### **L'Architecte des Bâtiments de France**

L'ABF est chargé d'assurer la protection des sites inscrits et de leurs abords, et des abords des bâtiments ou sites inscrits. Son avis intervient dans le cadre du *Permis de Construire*. Il peut être consultatif (mais il est rare que le Maire, qui accorde le Permis de Construire, passe outre) ou suspensif.

Dans ce cas, le projet architectural doit recevoir son aval, qui à être profondément repris ou modifié.

#### **L'Architecte en Chef des Monuments Historiques**

L'ACMH dispose d'un monopole reconnu par l'Etat quand il s'agit d'intervenir sur un bâtiment ou des parties de bâtiment classés au titre des monuments historiques. Dans un tel cas, l'ACMH intervient comme *Maître d'Œuvre*, généralement imposé au *Maître d'Ouvrage*.

Ce dispositif ancien est actuellement en opposition avec la réglementation européenne, qui, si elle reconnaît une nécessité de compétence spécifique pour agir, n'admet plus aucune situation de monopole.



Le point à retenir cependant est l'intervention d'un maître d'œuvre spécialiste (et spécialement formé) sur des édifices présentant un caractère patrimonial important.

### **Les Élus**

Bien que représentés par la *maîtrise d'ouvrage*, donc leur propre collectivité locale, les élus ont généralement à cœur de s'impliquer dans le projet, soit par intérêt pour le sujet (en particulier dans le domaine culturel), soit par un intérêt plus personnel : il est clair que la construction d'un bâtiment public a, dans l'esprit d'un élu, des implications électorales dont il doit tenir compte, ce qui, dans le cas d'un musée, reste à démontrer.

### **Les associations**

Elles peuvent être amies ou ennemies, selon qu'elles partagent ou non la même vision que les acteurs du projet. Les " associations des amis du musée " peuvent être associées au projet dans le cadre d'un conseil scientifique. Les associations " de défense ", généralement conservatrices et le plus souvent hostiles aux idées de rénovation, doivent être laissées à la charge des décideurs politiques locaux.

## **LES PHASES DU PROJET**

Ici encore, l'élément principal à retenir reste la distinction nette à opérer entre décision, conception et réalisation, qui représentent les trois principales actions du projet. Ces trois actions ne sont pas cependant strictement successives : elles se recouvrent le plus souvent, notamment en ce qui concerne la décision, qui agit tout au long du projet.

### **1. L'impulsion politique**

L'impulsion politique est nécessaire à l'initiation de tout projet concernant une institution publique. L'autorité de tutelle (Maire, Président du Conseil Général, etc., Etat, dans le cas des Musées Nationaux) impulse, par son action, la politique culturelle de la collectivité dont il a la charge. L'expérience montre qu'en l'absence de toute impulsion politique (qu'elle vienne en amont ou au cours du projet), la réalisation d'un projet de rénovation est impossible.

### **2. Le Projet Scientifique et Culturel**

Le PSC est le projet du conservateur. Il ne s'agit pas, bien entendu, d'un projet au sens " architectural " du terme, mais c'est néanmoins un véritable projet, une " projection " du musée dans un futur plus ou moins proche.

Une bonne connaissance des collections est indispensable, mais elle ne suffit pas : un projet n'est pas une analyse, c'est une fabrication, une construction intellectuelle qui " pré-voit ". Aidé par le conseil scientifique du musée, le conservateur a seul en charge l'élaboration de ce projet : c'est de sa vision qu'il s'agit.

### **3. L'étude de programmation**

Le PSC n'est pas une étude de programmation. Inversement, le conservateur ne doit pas attendre du programmiste de rédiger le PSC à sa place. Le programmiste traduit les objectifs de moyens du PSC en termes de besoin : locaux nécessaires, surface globales et unitaires, organisation fonctionnelle, contraintes architecturales et techniques.

La connivence à ce stade entre conservateur et programmiste est indispensable, l'étude de programmation étant la première traduction spatiale du PSC. Le choix du bureau de programmation doit donc se faire sur des critères objectifs (références, moyens) mais également sur un contenu : compréhension du PSC, approche problématique, méthodologie.

L'étude de programmation se déroule le plus souvent en trois phases :

- une pré-programmation qui fixe les grandes lignes et les objectifs qualitatifs et quantitatifs du projet sous forme d'un programme théorique ;
- une étude de faisabilité qui vérifie spatialement, techniquement et financièrement ces objectifs au moyen d'un ou plusieurs scénarios spatialisés et chiffrés ;
- le programme technique détaillé, qui détermine pièce par pièce, qualitativement et quantitativement les exigences techniques et muséographiques du projet dans ses moindres détails.

La durée de l'étude de programmation est de 3 à 9 mois selon la complexité et l'étendue du projet.

#### 4. La programmation des collections

La programmation des collections doit se faire en parallèle de l'étude de programmation, qui ne concerne que la programmation « bâtiment », architecturale et technique.

La programmation des collections doit être effectuée par l'équipe scientifique du musée ou par le conservateur. Elle doit permettre, d'abord salle par salle, puis œuvre par œuvre, d'indiquer dans un premier temps au programmiste, puis, dans un deuxième temps, à l'architecte-muséographe l'ensemble des données et contraintes liées à la présentation des collections, et en particulier :

- désignation, photo et description rapide de l'œuvre,
- dimensions
- conditions de présentation (type de support, d'éclairage, etc.)
- texte du cartel
- contraintes éventuelles de conservation préventive.

Il existe aujourd'hui des outils informatiques qui permettent de chaîner les fichiers d'inventaire (type « Micromusée ») aux outils de CAO (conception assistée par ordinateur) utilisés par les architectes. La programmation des collections peut alors aboutir à l'élaboration d'un véritable musée virtuel qui constitue, dans un premier temps, un outil d'aide à la conception muséographique, et dans un deuxième temps, permet de proposer une visite virtuelle en ligne, accessible sur le web.

La programmation des collections pourra s'accompagner d'une étude de conservation préventive, de façon à définir avec précision les éventuelles contraintes à prendre en compte dans la conception des supports, des éclairages ou des conditions climatiques.

#### 5. Le choix de la maîtrise d'œuvre

En France, le Code des Marchés Publics impose le plus souvent que le choix du Maître d'œuvre s'effectue par un concours d'architecture. Cette procédure assez lourde présente l'avantage réel d'un véritable choix qualitatif qui fédère l'ensemble des acteurs concernés dans une décision collective importante pour l'avenir du projet. Avec le recul, on peut affirmer que la politique des concours en France (initiée en 1973) a généré un véritable sursaut de la qualité architecturale des constructions publiques.

Les concours se déroulent généralement en deux phases :

- appel à candidature par voix de presse et sélection sur dossier de 3 (minimum) à 5 ou 6 concurrents ;
- puis chaque concurrent retenu élabore un projet sur la base du programme. Ce projet sera analysé par une commission technique. Le jury proposera un lauréat au Maître d'Ouvrage à qui appartient la décision finale.

La procédure totale dure de 4 à 6 mois.

Dans le cas d'un concours international, il n'est pas nécessaire de présélectionner les candidats. Il s'agit alors d'une procédure de concours ouvert, susceptible de recevoir plusieurs centaines de réponses. Le dernier grand concours de ce type a été la construction de la *Biblioteca Alexandrina* à Alexandrie, en Egypte.

Une autre procédure, dite “ marchés de définition ” permet le choix simultané du programmiste et du maître d'œuvre. Elle n'est à retenir que dans les cas très particuliers où l'élaboration d'une étude de programmation sans projet architectural est impossible, notamment par un trop grand manque d'éléments d'information à la disposition du maître d'ouvrage ou, au contraire, par un excès de contraintes liées à la spécificité d'un site. Dans ce cas, l'élaboration du programme et du projet architectural se fait parallèlement, dans le cadre de discussions collectives arbitrées par le maître d'ouvrage.

La procédure des “ marchés de définition ” permet la choix simultané du programmiste et du maître d'œuvre. Elle n'est à retenir que dans les cas très particulier où l'élaboration d'une étude de programmation sans projet architectural est impossible.

Enfin, dans le cas d'un petit projet ou d'un projet ne nécessitant pas de construction neuve significative, le nouveau Code des Marchés Publics a prévue la possibilité d'une « procédure adaptée ». Il s'agit le plus souvent d'une sélection en deux temps, comme pour un concours, mais au contraire de celui-ci sans production de projet. Le choix s'effectue généralement après une audition des candidats retenus au 1<sup>er</sup> tour.

## **6. L'avant projet**

Le maître d'œuvre retenu (architecte, muséographe et bureau d'étude) élabore un avant projet sommaire (APS), puis, après validation de ce dernier, un avant-projet définitif (APD).

L'APS fixe les principes généraux du projet architectural (généralement à l'échelle du 1/200) ainsi que les grandes orientations techniques. Il doit être l'objet d'un débat entre le conservateur, le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage. C'est à ce stade que se figent les grandes lignes du projet, et la validation d'un APS doit se faire sans arrières pensées ni interrogations.

L'APD définit plus précisément les choses (à l'échelle du 1/100 ou du 1/50). Il fixe les options techniques et financière du projet. Depuis 1993, la demande de Permis de Construire s'effectue sur la base de l'APD.

Avec les délais de validation, l'élaboration de l'avant projet prendra de 6 à 8 mois, parfois davantage. L'instruction du permis de construire est de 3 à 5 mois auxquels il faut ajouter le délai de recours des tiers, soit environ 6 mois au total.

## **7. Le projet et l'appel d'offres**

Le projet est élaboré sur la base de l'APD approuvé. Il détaille chaque composant du bâtiment par le dessin (du 1/50 au 1/5) et le descriptif (CCTP). Le projet constitue, avec les pièces administratives, le dossier de consultation des entreprises (DCE).

Lors de l'appel d'offres, chaque entreprise remet une offre sur la base du DCE. L'entreprise la “ mieux disante ” (généralement la moins chère, mais pas obligatoirement...) remporte le marché.

L'élaboration du DCE prend environ 2 ou 3 mois, et la procédure d'appel d'offres, compte tenue des contraintes administratives de désignation, est de 3 à 6 mois.

## **8. Le chantier**

L'entreprise attributaire du marché réalise les travaux conformément au pièces de son marché (le dossier marché étant généralement le DCE mis à jour à l'issue de l'appel d'offres). Selon l'importance du projet, et la nécessité de découpage en phases pour raisons techniques (dans le cas d'opération " tiroirs " d'une restructuration, par exemple) ou en tranches pour raisons budgétaires, le chantier peut durer de 6 mois à plusieurs années.

Le chantier est toujours une catharsis. C'est une phase de destruction avant d'être une phase de construction, que les utilisateurs (et les conservateurs) vivent le plus souvent avec difficultés, ne serait-ce qu'à cause des nuisances générées : circuits chamboulés, poussière, bruits, incidents techniques divers, etc.

## **9. L'installation**

Après les souffrances du chantier, c'est évidemment la phase la plus agréable pour les utilisateurs. C'est aussi celle de la mise en route : un bâtiment neuf (ou rénové) nécessite quelques ménagements et parfois de la patience. On a trop tendance à négliger la durée de cette phase qui peut cependant être plus longue que prévue. Outre le temps de l'installation des œuvres, il faut prendre en compte la mise en route du bâtiment proprement dit et de la vérification de l'ensemble des équipements techniques.

La durée de l'installation, selon l'importance des collections, est de 2 à 4 mois, parfois bien davantage, notamment dans le cas d'un grand musée national.

## **10. Le rodage**

Un bâtiment, comme tout objet manufacturé, nécessite une période de rodage après sa mise en service. Pendant cette période, des dysfonctionnements vont apparaître.

Certains, inhérents à la conception même de l'édifice, ne pourront être corrigés. Il vaut mieux, dans la mesure du possible, les anticiper le plus possible pendant la phase de l'élaboration du projet. D'autres, au contraire, sont liés à des défauts de fabrication ou de réalisation. Ici, l'appel en garantie est possible, soit directement auprès du fabricant, s'il s'agit d'un équipement, de l'entreprise ou du maître d'œuvre, s'il s'agit d'un vice de réalisation.

En France, les durées de garanties sont les suivantes :

- un an pour les équipements mécaniques (qu'on assortit ensuite d'un contrat d'entretien)
- deux ans pour les équipements fixes (mobilier, éclairage, etc.) et les finitions (peinture intérieure, sols, etc.)
- dix ans pour tout le reste (façades, couvertures, etc.), à l'exception de la structure, qui est garantie trente ans.



## GLOSSAIRE

ABF	Architecte des Bâtiments de France, travaille au sein du <i>SDAP</i>
ACMH	Architecte en Chef des Monuments Historiques
Acousticien	Assiste le <i>Maître d'Œuvre</i> sur les questions liées à l'acoustique
Acte d'Engagement	Document sur lequel un contractant à un marché public ( <i>maître d'œuvre</i> ou <i>entreprise</i> ) s'engage en terme de délai et de montant
AMO	Assistant du Maître d'Ouvrage : organisme spécifique dont le rôle est d'assister le <i>Maître d'Ouvrage</i> dans des questions techniques, juridiques ou contractuelles
APD	Avant-Projet définitif : 3 <sup>ème</sup> phase de conception
APS	Avant-Projet Sommaire : 2 <sup>ème</sup> phase de conception
Architecte	Principal acteur de la <i>Maîtrise d'Œuvre</i> , conçoit le projet architectural et surveille la réalisation.
Architecte-conseil <i>DMF</i>	Chargé du suivi programmatique, architectural et technique des projets sur les Musées de France ou sur les Musées Nationaux
BET	Bureau d'Études Techniques : assiste l' <i>architecte</i> sur les aspects techniques du projet, tant lors de la conception que lors de la réalisation.
CCAP	Cahier des Clauses Administratives particulières : annexe à l'acte d'engagement qui définit les condition particulières d'un <i>marché public</i>
CCTP	Cahier des Clauses Techniques Particulières : descriptif technique des ouvrages, élaboré par le <i>Maître d'Œuvre</i> , et auquel l' <i>entreprise</i> doit se conformer
Conducteur d'Opération	Conduit le projet pour le <i>Maître d'Ouvrage</i> , qui garde néanmoins ses prérogatives de décision (contrairement au cas du <i>Mandataire</i> )
Conducteur de Travaux	Représentant de l' <i>Entreprise</i> sur un chantier
Conseiller-Musées	Responsable du suivi de la politique des musées au sein d'une <i>DRAC</i>

Conservateur à l'IGM	Chargé à la DMF du suivi programmatique, scientifique et culturel des projets de musées financés par la DMF
Contrôleur technique	Chargé de vérifier la conformité du projet à la réglementation
Coordinateur SPS	Chargé de la sécurité et de la protection de la santé, tant dans la conception du projet (en vue de son utilisation ultérieure) que sur le chantier
DCE	Dossier de Consultation des Entreprises, sur lesquelles les entreprises proposent leur prix
DDE	Direction Départementale de l'Équipement
DMF	Direction des Musées de France
DRAC	Direction Régionale des Affaires Culturelles
Éclairagiste	Technicien spécialisé dans le domaine de l'éclairage. Il peut assister le <i>programmiste</i> , le <i>Maître d'Œuvre</i> ou même l'utilisateur sur les questions liées à l'éclairage spécifique des œuvres
Économiste du bâtiment	Assiste l' <i>architecte</i> ou le <i>BET</i> sur les aspects économiques du projet, tant lors de la conception que lors de la réalisation.
Entreprise Générale	Entreprise chargée de la réalisation de l'ensemble des corps d'état. Fait généralement appel à des entreprises sous-traitantes spécialisées
ESQ	Esquisse : 1 <sup>ère</sup> phase de conception
IGM	Inspection générale des musées
Lots séparés	Expression utilisée lorsque chaque entreprise ne réalise que les travaux correspondant à sa spécialité
Mandataire de la Maîtrise d'Œuvre	Représentant de l'équipe : presque toujours l' <i>architecte</i>
Mandataire du Maître d'Ouvrage	Le Mandataire du Maître d'Ouvrage se substitue à ce dernier par un contrat. Il s'agit le plus souvent d'une <i>SEM</i>
Marché	Terme utilisé pour un contrat public (on parle de Marché de <i>maîtrise d'œuvre</i> , ou de marché d' <i>entreprise</i> )
Muséographe	Acteur de la <i>maîtrise d'œuvre</i> , conçoit la partie muséographique du projet (mise en espace des objets, vitrines, socles, présentation, etc.)



PSC	Projet scientifique et culturel, élaboré par le conservateur, avec l'assistance du Comité Scientifique. Doit être validé par la DMF (IGM)
Permis de Construire	Acte administratif (le plus souvent arrêté municipal) qui valide le droit à construire. S'accorde sur un projet architectural, le plus souvent assorti de prescriptions.
PPP	Partenariat Public-Privé : type de procédure qui permet à la collectivité de missionner un contractant unique pour l'ensemble de la réalisation (conception, réalisation, financement, gestion).
PRO	Projet : phase finale de la conception
Programmiste	Spécialiste de la programmation, le plus souvent architecte de formation. Élabore le programme fonctionnel et technique des besoins
Responsable du Marché	Représentant du <i>Maître d'Ouvrage</i> habilité à signer des contrats
SDAP	Service Départemental de l'architecture et du Patrimoine
SEM	Société d'Économie Mixte

## **2. Le projet scientifique et culturel**



**- Le projet scientifique et culturel. Muséofiche de la direction des musées de France,  
2008 :**

[http://www.culture.gouv.fr/culture/dmf/documents/museofiches/2\\_projet.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/dmf/documents/museofiches/2_projet.pdf)



## LE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL DE MUSEE

**Marie-Hélène Joly**

Chef de l'inspection générale des musées, direction des musées de France

Le mot de projet scientifique et culturel de musée est désormais familier dans la communauté professionnelle, mais la réalité concrète de l'exercice n'est pas si connue, tant qu'on ne s'y est pas essayé. Avant d'y revenir plus longuement, on peut le définir rapidement comme un document de projet, mais ce n'est pas un programme architectural : il s'agit de présenter dans un document écrit (après l'avoir négocié avec l'ensemble de ses partenaires) ce qu'on a l'intention de réaliser dans les 3 à 5 ans à venir, en choisissant ses priorités et en énonçant les moyens nécessaires pour y parvenir. Mais plus qu'un document, c'est une démarche et une méthode, dont sont ici exposés les principes et l'intérêt stratégique.

Le contenu complet d'un projet scientifique et culturel n'est pas abordé ici ; on se reportera pour cela à la Muséofiche publiée en 1998 par la direction des musées de France. De toutes façons, même si la Muséofiche décrit la méthode, même si d'excellents projets peuvent fournir des exemples, il n'existe ni recette ni modèle, et ce sera à chaque équipe d'imaginer son projet pour son musée. La question importante n'est d'ailleurs pas tant "comment rédiger un projet scientifique et culturel", mais "pourquoi en rédiger un " ?

### Contexte

L'élaboration d'un tel document par le conservateur et son équipe répond à une politique de la direction des musées de France mise en oeuvre à partir de 1992, et progressivement entrée en application : désormais, il n'est pas de projet de création ou de rénovation de musée qui ne soit précédé de la rédaction d'un projet scientifique et culturel. Sur la centaine de projets reçus depuis 7 ans, on remarque que la qualité des projets s'est considérablement accrue avec les années et qu'elle garantit désormais le bon déroulement des chantiers. La validation des projets conditionne l'octroi des subventions de l'Etat en investissements, et il est possible que la tendance grandissante à la contractualisation étende cette obligation aux subventions de fonctionnement.

L'analyse de la direction, en proposant cette démarche, se fondait sur l'observation du paysage culturel et en tirait les conséquences. Ce sont les maisons de la Culture qui ont les premières expérimenté la contractualisation avec leur tutelle : leurs directeurs sont recrutés sur projet, et le financement de ces établissements fait l'objet de contrats d'objectifs pluri-annuels. La réflexion générale sur la politique culturelle s'est considérablement affinée et précisée au cours de ces vingt dernières années (la décentralisation n'y étant pas étrangère), la technocratie et le management ont gagné la sphère culturelle, ce qui a modifié considérablement le contexte structurel : l'expérimentation de nouvelles formes de gestion et la tentation de la rentabilité des équipements culturels pour certaines collectivités, la concurrence d'autres équipements culturels et touristiques et l'offre de loisirs grandissante sont autant de phénomènes que l'on ne peut ignorer. La grande vague de rénovation des musées a amené à réfléchir sur le musée en tant qu'équipement et outil culturel (et non plus seulement en tant que simple conservatoire). Dans ce contexte nouveau, les destinataires des musées, autorités de tutelle et publics, sont devenus plus exigeants : pour un équipement culturel, il ne suffit plus d'exister, il faut pouvoir justifier d'une action cohérente et efficace, notamment en direction des publics, la programmation culturelle et la fréquentation restant les indicateurs

d'activité les plus visibles et les plus quantifiables. Le contexte de rigueur budgétaire accrue amenant les autorités de tutelle à faire des choix sévères rend plus nécessaire encore la démarche de projet et de contractualisation, au sein de laquelle la politique des publics constitue un élément fondamental, pourtant souvent négligé.

Or, mieux vaut des choix culturels que des arbitrages exclusivement financiers ; mieux vaut créer que répéter, mieux vaut anticiper que subir, proposer que se voir imposer, discuter qu'être brimé, se projeter dans l'action plutôt que d'être écrasé par la gestion quotidienne, engager des relations de partenariat et de contractualisation plutôt que risquer en permanence de voir ses actions compromises ou remises en question. Et le projet scientifique et culturel peut y aider. Il ne produit pas de miracle, il ne résout pas tous les problèmes, mais pour reprendre les mots d'Alain Daguerre de Hureaux, directeur du musée des Augustins de Toulouse, il constitue "une forme d'assurance-vie pour le musée".

### Définition

L'élaboration d'un projet scientifique et culturel n'est pas un exercice facile, et constitue un chantier prenant pour un musée. Il demande en effet :

- une connaissance approfondie du musée et de ses collections,
- une connaissance des publics et de l'environnement,
- une maturité professionnelle et une sensibilité à la politique culturelle,
- de la créativité et de l'imagination.

Et pour sa réalisation, il réclame constance, réalisme et esprit d'adaptation.

Mais ce n'est pas un exercice impossible, toutes les équipes qui s'y sont soumises peuvent en témoigner, et témoigner également de ce que la rédaction d'un projet scientifique et culturel a pu apporter de positif au musée. Acte de gestion mais aussi de création, le projet est en effet **une démarche fondatrice** pour un musée :

- structurante pour l'équipe,
- stratégique par rapport aux autorités de tutelle et aux partenaires,
- libératrice, le choix de priorités, d'objectifs et d'actions permettant de trier au sein de la masse du quotidien et d'évaluer ce qui a été fait.

La méthode est largement empruntée aux méthodes du management, notamment de gestion par objectif. Dans un contexte autre que culturel, le document s'appellerait "projet de service", "schéma directeur" ou "plan de développement".

Il s'agit, à partir d'un bilan complet de l'existant, de hiérarchiser précisément ses activités pour une période donnée, **et donc d'être sélectif**, car on ne peut pas se battre sur tous les fronts et ouvrir trop de chantiers en même temps.

Pour chaque grand domaine d'activité du musée, il convient de choisir et d'énoncer les **grandes priorités** que l'on se donne pour les 3 à 5 ans à venir, et qui doivent être peu nombreuses.

Au sein de ces priorités, on énoncera des **objectifs précis, réalistes et quantifiables**.

Et on déclinera ces objectifs en **actions précises**, pour lesquelles on aura défini les moyens nécessaires (tant financiers qu'humains).

La réussite d'un projet scientifique et culturel repose sur une bonne appréciation et une bonne adéquation du couple "Objectifs-Moyens".

A quel moment convient-il de rédiger un projet scientifique et culturel ?

Jusqu'à présent, la rédaction d'un tel document se situait dans le cadre d'un projet de rénovation ou de création de musée appelant un investissement lourd, pour répondre à une demande de la direction des musées de France.

Cependant, l'intérêt de l'exercice va bien au-delà du strict cadre d'un chantier. On ne peut que conseiller de l'engager à l'occasion d'une prise de fonctions ou lorsque l'on souhaite jeter les bases d'une nouvelle politique d'activités. Certains projets réalisés dans cette intention commencent à se faire jour.

Pour combien de temps l'élabore-t-on ?

La mise en oeuvre d'un projet doit s'étendre sur un temps suffisamment long pour pouvoir engager et évaluer les actions entreprises. Un an ou deux ne suffisent pas. Mais on n'écrit pas non plus pour l'éternité, ni même pour les 20 ans à venir. Il est raisonnable de définir un cadre d'action réaliste, de 3 à 5 ans en moyenne (sauf dans le cas de la rénovation complexe d'un établissement très important).

### **Méthode de réflexion**

Pour simplifier le propos, ce qui suit s'applique plus spécifiquement à une rénovation qu'à une création de musée, mais au-delà de quelques variantes, la démarche est rigoureusement identique. Elle peut aussi s'appliquer, hors rénovation, à un plan d'action pluriannuel ; par ailleurs, il est utile de signaler qu'elle s'applique à tous les types de musées, quelles que soient leurs collections.

L'élaboration d'un projet scientifique et culturel repose sur une **réflexion sur les quatre éléments fondamentaux du musée, et sur l'interaction entre ces quatre éléments** : les collections ; les publics ; l'environnement ; le bâtiment (existant, ou à créer).

La relation entre les collections et les publics est la plus fondamentale, et la politique des publics est capitale dans une démarche de projet de musée : conserver n'est pas une fin en soi, et les collections ne prennent vie et sens qu'à travers la relation qui s'établit entre elles et les visiteurs du musée. Par ailleurs, au regard des tutelles, la politique des publics constitue l'argumentaire le plus efficace, l'activité visible et "productive" du musée, qui justifiera le financement des missions de conservation et d'étude. Jusqu'à une date récente, les projets étaient assez défailants sur ce point : s'ils fournissaient souvent une bonne analyse du travail scientifique à mener et du parcours de visite, accompagnée d'un cahier des charges des espaces à réaliser, ils présentaient néanmoins de réelles faiblesses en termes de politique des publics, évoquée au mieux sur le registre de la déclaration d'intention abstraite. C'est ainsi que beaucoup de rénovations ont été conçues sous l'angle strictement architectural, et non en termes d'activités.

Le projet scientifique et culturel se fondera donc sur **une analyse des missions fondamentales du musée, qui seront déclinées en actions précises**. Les missions de conservation, qui constituent le volet scientifique du projet, (conservation, sécurité, inventaire et étude des collections, acquisitions et restaurations) ne seront pas développées ici, [...] mais elles ne sauraient en aucun cas être esquivées, car c'est sur elles que repose l'activité du musée. Les missions de diffusion constituent le volet culturel du projet. Cependant, il est bien évident



que le projet scientifique et culturel doit être global, et prendre en compte ces deux missions, sans négliger l'une au profit de l'autre, et se fonder sur leur nécessaire complémentarité.

Le projet est également l'occasion de lier ces deux missions, pour des tutelles qui ne sont pas forcément sensibles aux actions de conservation qu'elles ne connaissent pas. C'est l'occasion de rendre visibles les actions invisibles et non médiatiques, de montrer qu'elles sont indispensables à la bonne cohérence de l'ensemble et d'exposer la chaîne des activités, de l'acquisition à la diffusion, en passant par l'étude et la conservation. Signaler ainsi qu'on ne peut pas exposer des oeuvres non restaurées justifie les crédits de restauration demandés et constitue un acte simple de pédagogie des tutelles.

On ne saurait trop conseiller également de rendre visible cette chaîne d'activités aux yeux du public, et de lui proposer une appropriation plus active du patrimoine, en évitant de surcroît à l'équipe du musée de faire le grand écart entre les activités de conservation et de diffusion. A titre d'exemple, restituer au public les campagnes de restauration, sous des formes imaginatives qui ont déjà été explorées par plusieurs musées, constitue un axe d'action intéressant.

**Elaborer un projet scientifique et culturel revient donc à "penser" le musée.** Le projet scientifique et culturel s'appuie sur une vision du musée comme outil d'une politique culturelle, voire sociale (en prenant en compte les problématiques d'intégration et d'identité). Il se fonde sur une vision dynamique de l'établissement dont on a la charge, en partant du bilan critique de l'existant, pour exposer ce à quoi on souhaite parvenir, et par quels moyens. Tout le monde ou presque a un projet implicite pour son établissement. Cependant, l'importance de la démarche de projet réside dans le fait de l'écrire, c'est à dire de le formaliser pour le rendre visible, à soi-même et aux autres (tutelles et partenaires). Et l'écrire permet de le borner, dans le temps et dans le choix des priorités, ce qui en fait un outil de pilotage efficace.

### **Phases d'élaboration**

#### **•Bilan de l'existant**

La première phase consiste à faire un bilan complet de l'existant, permettant de faire le point précisément sur le musée : caractères, forces et faiblesses des collections ; point sur leur état et leur gestion (inventaire, étude, état sanitaire, conservation préventive) ; sur les publics existants (nombre, composition, type de fréquentation) et sur les activités culturelles ; sur les partenariats engagés ; enfin sur les bâtiments et locaux, le personnel, et le budget. Cette première phase, si elle est la plus facile, peut s'avérer longue.

#### **•Phase de conception**

##### **Identité et vocation du musée**

La phase de conception du projet qui suit est beaucoup plus créative, et revient à se poser des questions.

Que veut-on dire, et à qui ?

Quelle est la vocation de cet établissement, dans cet environnement précis, à cette date précise ?



Quel est le sens de ces collections rassemblées au fil des ans, de cette sédimentation historique?

Dans quelle direction doit se poursuivre cette oeuvre d'accroissement du patrimoine, quelle politique d'acquisition définit-on ?

Que souhaite-t-on exposer ? Quels axes des collections souhaite-t-on mettre en valeur ?

Qu'est-ce que ces collections ont à dire aujourd'hui à un public de la fin du XXe siècle, qui ne dispose pas forcément des codes esthétiques et des connaissances nécessaires pour lire ces collections ? Comment le leur faire dire ?

Il ne s'agit pas de bouleverser l'existant, mais de l'interpréter pour affirmer et renforcer le caractère et l'identité d'un établissement. On peut utiliser la métaphore de la nouvelle lecture ou de la nouvelle interprétation d'une pièce du répertoire classique ou d'un morceau de musique : les collections restent les mêmes, mais l'interprétation peut en être différente. Il n'y a pas deux musées semblables, et même si c'était le cas, ils ne se développeraient de la même façon, en raison de leur environnement différent. Il n'y pas un seul projet scientifique et culturel possible pour un établissement : à partir de l'analyse de l'existant, plusieurs réponses sont possibles, toutes valides (si l'on élimine les propositions totalement inadaptées ou irréalistes). Suivant que l'on décide d'exposer de l'art contemporain dans une ville qui ne le fait pas ou au contraire de renforcer par des dépôts et des achats un axe "peinture ancienne", suivant que l'on choisit d'aller à la rencontre des publics en difficulté ou au contraire de développer une fréquentation touristique potentielle, suivant que l'on souhaite renforcer une notoriété nationale ou travailler plus spécialement sur le public local, à partir des mêmes collections le musée que l'on concevra sera très différent.

### **Analyse de l'environnement et des publics**

Aucun projet ne peut exister dans l'autarcie, et c'est l'analyse de l'environnement qui en fait toute la qualité et en garantit la faisabilité. Plusieurs éléments sont à prendre en compte :

- La cohérence des propositions avec la politique générale de l'autorité de tutelle :

La cohérence du projet avec la politique de la tutelle est prioritaire et est la condition même de la faisabilité à venir du projet scientifique et culturel.

Ainsi, à Toulouse, le projet démontre que le musée des Augustins rénové s'inscrira dans les grands axes de la politique municipale (cohésion sociale, qualité de la vie urbaine, développement personnel du citoyen). A Amiens, la mise en oeuvre d'expositions décentralisées dans les quartiers répondait directement à la politique de la municipalité. A Péronne, la création de l'Historial de la Grande Guerre s'inscrivait dans la politique d'aménagement du territoire du conseil général de la Somme et répondait à sa volonté de rééquilibrer l'est du département.

- La connaissance de la population (résidents et bassin de population) et des niveaux de pratique culturelle :

A Roubaix, dans une ville touchée par un niveau de chômage très élevé, il apparaissait important de consolider une identité locale mise à mal par les bouleversements économiques et de rétablir un sentiment de fierté à propos du passé industriel ; les propositions culturelles du conservateur du musée d'art et d'industrie dans ce sens rejoignaient tout à fait les préoccupations majeures de la municipalité et les besoins de la population, ce qui explique le succès de la politique d'activités réalisée par le musée, et l'engagement de la municipalité sur un projet d'investissement de 100 millions de francs. Une analyse similaire a été menée à Calais, pour accompagner le projet de transfert et de rénovation du musée de la dentelle.

- L'analyse de la localisation et la connaissance de l'offre culturelle et touristique environnante :

L'offre culturelle doit être analysée en termes de concurrence ou de complémentarité. Pour reprendre l'exemple de Roubaix, le choix des collections d'art du XXe siècle à présenter s'est appuyé sur la proximité du musée d'art moderne de Villeneuve d'Ascq, qui ne pouvait être concurrencé sur ce terrain ; le choix a donc été de montrer à Roubaix le courant du retour à l'ordre des années Trente, déjà représenté dans les collections et renforcé par des dépôts, pour compléter la vision des avant-garde présentée à Villeneuve d'Ascq.

Par ailleurs, il est impossible d'apporter une réponse culturelle uniforme dans des environnements très différents. Il existe par exemple deux musées monographiques consacrés à Matisse en France, Nice et Le Cateau-Cambrésis, situés dans des contextes géographiques, sociaux et culturels radicalement différents. Nice, dans une grande ville très fréquentée par les touristes, et Le Cateau, dans une région passablement déshéritée en milieu rural ne peuvent évidemment pas proposer la même politique des publics. Le Cateau fait ainsi depuis de nombreuses années un travail très intéressant sur le public local et sur les moyens d'amener au musée un public dépourvu de repères culturels, alors que le musée de Nice touche plusieurs centaines de milliers de visiteurs par an, parmi lesquels de nombreux étrangers.

Paris et ses environs doivent tenir compte de l'offre culturelle pléthorique de la capitale. Ainsi, le projet de musée d'art contemporain à Vitry, aux portes de Paris, ne pouvait pas négliger l'existence du musée national d'art moderne, du musée d'art moderne de la Ville de Paris, et des nombreuses galeries et lieux d'art contemporain. Il lui fallait donc imaginer un projet original, qui se fonderait sur la population locale et la médiation de l'art contemporain.

De même, on ne concevra pas le même projet selon que le musée se situe dans une capitale régionale dotée d'universités, ou isolé en pleine campagne, où le principal obstacle à vaincre est l'éloignement et la difficulté d'accès : c'est le cas pour Péronne (déjà cité), le musée de la coopération franco-américaine de Blérancourt, le musée national de Port-Royal à Magny-les-Hameaux, où les propositions doivent être particulièrement imaginatives et où la communication jouera un rôle essentiel.

- L'analyse détaillée des publics :

L'analyse des publics doit être affinée et précisée. Quels sont-ils ? Que peut leur apporter le musée (plaisir, distraction, éducation, information, sens critique, identité, lien social ...). ?

Il convient d'analyser la demande, en s'adressant aux relais de publics et aux prescripteurs (associations, enseignants, travailleurs sociaux, institutions touristiques...). Tous les segments de publics doivent être examinés (classes d'âge, niveau de culture et d'insertion, origine géographique). Une bonne connaissance de l'environnement peut suffire, mais une étude des publics potentiels peut s'avérer nécessaire, notamment dans le cadre d'un gros investissement pariant sur un fort développement de la fréquentation, qu'il convient de vérifier.

Au-delà du public du musée lui-même, la notion d'audience et de notoriété est à considérer. A Amiens, le projet culturel a ainsi clairement défini ses choix, en trois cercles concentriques. Sur le plan local : conquérir ; sur le plan national : être reconnu ; sur le plan international (dans les pays limitrophes) : être connu. A chacun de ces objectifs correspond une stratégie différente.

## **Choix des activités concrètes**

Il ne s'agit pas de se situer dans l'utopie ou l'incantation. Ces questions sur les publics permettent d'arrêter des choix stratégiques, de fixer des priorités et des objectifs, car on ne peut prétendre toucher tous les publics en même temps ; le terme même de "conquête" des publics est éclairant, chaque segment de public, chaque activité nouvelle demande en effet des efforts réels, doit se traduire en actions précises et amène à définir les moyens financiers, humains et techniques nécessaires.

Par exemple, on peut choisir comme priorité d'engager une programmation culturelle en direction des publics adultes, avec pour objectif d'augmenter la fréquentation adulte de 20% ; pour atteindre cet objectif, on définira plusieurs actions, telle une présentation hebdomadaire de type « Une heure, une oeuvre », à l'heure du déjeuner ; on calculera les moyens nécessaires : agents de surveillance, conférenciers, communication, tarification adaptée (fidélisation, abonnement...). On précisera aussi indicateurs, échéancier, montée en charge (par exemple se fixer tel pourcentage supplémentaire de visiteurs adultes au bout d'un an, tant au bout de 2 ans, etc.). Monté de la sorte, un tel dossier a des chances de retenir l'attention de la tutelle et d'obtenir son financement, et sera facile à piloter.

Les choix culturels orientent également les choix muséographiques et spatiaux. Ainsi à Grenoble, au musée de la Résistance (annexe du musée Dauphinois), la priorité était de toucher réellement les publics scolaires. Cela supposait des locaux pédagogiques, mais aussi une signalétique adaptée. Un travail sur les textes d'accompagnement a été mené en amont et en aval de la visite, avec enseignants et linguistes, pour évaluer le taux de compréhension des jeunes visiteurs. Les textes étaient remaniés et allégés quand la compréhension s'avérait défailante. Là, l'indicateur était d'approcher le taux de compréhension de 100% par des jeunes du niveau du lycée, taux qui a finalement été atteint.

### **•Phase de consultation des partenaires**

La plupart des activités envisagées ne se feront pas seules, mais avec des partenaires de tous ordres. La phase de consultation et de concertation permet de mobiliser les bons partenaires pour les actions que l'on souhaite mettre en oeuvre (ou renforcer), et de tester leur réalisme. Un projet scientifique et culturel rédigé dans la solitude n'a pas grande valeur, il doit être la résultante d'une large consultation. La complexité des missions, le niveau d'excellence exigé aujourd'hui impliquent qu'il est impossible de travailler seul ; il est donc nécessaire d'associer, outre les tutelles et les partenaires financiers les partenaires suivants :

#### **- Le personnel**

Un projet scientifique et culturel ne s'élabore pas seul, c'est l'ensemble du personnel qui sera amené à le mettre en oeuvre (au niveau de l'encadrement mais aussi des équipes pour chaque objectif particulier) ; il doit donc être associé à son élaboration et y adhérer.

#### **- Les partenaires scientifiques (sur l'étude et la conservation des collections)**

- Les relais de publics (partenaires et destinataires des activités du musée), déjà évoqués.

- Les autres institutions et établissements culturels (musées, Conservatoire, Fond Régional d'Art Contemporain, services patrimoniaux de la Direction Régionale des Affaires Culturelles, etc.), en fonction du projet du musée.

#### **- Les réseaux**

L'établissement peut s'insérer dans des réseaux (de musées, d'institutions culturelles patrimoniales, etc.) locaux, régionaux, nationaux, voire au-delà. Il peut s'agir de simples réseaux de communication ou de promotion au niveau d'une ville, d'un département, d'une région (dépliants, passe-musée, etc.), ou de réseaux débouchant sur des collaborations. Parmi celles-ci, les expositions en coproduction sont l'exemple le plus familier, exploré depuis longtemps par les sections fédérées de l'association régionale des conservateurs. Les réseaux récents se fondent sur les nouvelles technologies : les projet d'informatisation et de numérisation des collections au niveau régional, débouchant sur des produits de diffusion à l'intention du grand public, se développent depuis quelques années, ainsi dans le Nord-Pas-de-Calais, avec le site Internet Musenor ou en Poitou-Charentes avec le CD-Rom sur les collections extra-européennes, et ils s'étendent aujourd'hui à une dizaine de régions.

### •Phase de formalisation

Les phases de consultation et de concertation peuvent être relativement longues pour établir des contacts effectifs et s'assurer de collaborations concrètes possibles. On pourra passer ensuite à la **formalisation** (écriture du projet). Des allers-retours entre partenaires peuvent se révéler nécessaires entre les phases de consultation, de rédaction et de validation avant d'aboutir à un document validé ayant reçu l'assentiment de tous. Ces contraintes, si elles peuvent paraître lourdes, sont néanmoins nécessaires car elles garantissent l'adhésion de tous au projet.

### •Phase de validation

La validation du projet scientifique et culturel constitue une étape capitale. La validation formelle par l'autorité juridique et administrative dont dépend le musée est bien sûr incontournable. Le ministère de la Culture exige désormais de valider également les projets scientifiques et culturels avant d'engager des financements lourds sur investissement. Par ailleurs, pour les subventions sur opérations, les musées dotés d'un projet de développement cohérent et formalisé se trouveront favorisés par l'Etat. La contractualisation, c'est à dire l'accord sur des objectifs précisément définis que l'Etat s'engage à co-financer, tend à se développer. On signalera ainsi l'apparition en 1998 des contrats d'objectifs entre Directions Régionales des Affaires Culturelles et collectivités locales, dans le cadre de grands chantiers (musée Gadagne de Lyon, musée des Beaux-Arts d'Angers). Ces conventions couvrent non seulement les travaux mais aussi les acquisitions, les restaurations et les activités en direction du public.

Les autres partenaires financiers (département, région...) n'exigent pas la production d'un tel document, mais on a tout intérêt à le produire et le diffuser auprès d'eux et à recueillir leur appréciation. De même, la diffusion auprès des partenaires d'une version simplifiée du projet est à conseiller (non pour validation, mais pour information), afin d'assurer une visibilité du projet et en faire un projet collectif.

## **Intérêt stratégique du projet scientifique et culturel**

### •Autonomie de projet pour le musée et valeur contractuelle.

La régie directe ne constitue pas le meilleur système pour la gestion d'un établissement culturel. Les solutions alternatives (SEM, délégation de gestion) peuvent faire peser un risque



sur les missions scientifiques et culturelles du musée. L'établissement public local à caractère culturel n'existe pas encore, et ne constituera pas une solution adaptée à toutes les échelles. Dans ces conditions, l'existence d'un projet scientifique et culturel valide confère au musée une certaine autonomie d'action, au sein du cadre contraignant de la régie directe. L'accord des tutelles sur des orientations, des objectifs et des moyens peut éviter ingérences et remises en questions brutales. Le projet scientifique et culturel constitue une sorte de contrat, un engagement réciproque entre le musée et sa tutelle : le musée s'engage sur une politique et des objectifs précis envers sa tutelle et ses publics, tandis que l'autorité de tutelle s'engage financièrement sur une politique culturelle dans laquelle elle voit l'intérêt de la collectivité. C'est le sens de l'expression "d'assurance sur l'avenir" précédemment citée. De plus l'insertion dans des réseaux de partenariat consolide les actions. L'existence de partenaires est dissuasive, elle retardera et pourra même empêcher la suppression brutale d'une activité. Par ailleurs, un public satisfait et conscient est un partenaire et un défenseur efficace.

### **•Préparation d'un projet architectural**

Dans le cadre d'un projet architectural (création ou rénovation), le projet scientifique et culturel est une étape préalable incontournable, et constitue le premier document de programme rédigé par le conservateur. Autant on peut essayer de rectifier le tir d'une année sur l'autre en matière de programmation culturelle, autant on est condamné à vivre plusieurs années dans un bâtiment. Dans le cadre d'un chantier, la rédaction du projet scientifique et culturel constitue donc une nécessité absolue pour permettre la traduction des orientations culturelles en termes spatiaux, fonctionnels et muséographiques.

Le projet culturel est un cahier des charges remis au programmeur et à l'architecte maître d'oeuvre, qui n'ont pas à décider des options culturelles, mais à en donner des traductions spatiales et techniques. Ne pas définir précisément les fonctionnalités attendues, c'est s'exposer aux diktats du maître d'oeuvre. C'est ainsi que l'Historial de Péronne doit composer avec une salle d'exposition trop petite et inconfortable. Les propositions stéréotypées énumérant cafétéria, salle de conférences et ateliers pédagogiques, sans précisions sur les activités et les publics concernés, obéissent à un effet de mode et n'ont pas grande valeur.

L'objectif de fréquentation, les actions projetées et les publics auxquels on souhaite s'adresser doivent être précisés, car ils influent directement sur les espaces et les équipements. Par exemple, à quoi bon une salle de conférences si on n'a pas en tête une politique de programmation permettant d'évaluer le public potentiellement intéressé, si l'on n'a pas pris en compte l'offre locale existante afin de fixer la jauge de la salle (50 ou 200 places ?), si l'on n'a pas déterminé dans quelles conditions elle doit fonctionner (une ouverture le soir implique un accès autonome et une séparation des systèmes de sécurité), et si on n'a pas évalué le personnel pour la faire fonctionner (programmation culturelle, gardiennage, régie) ? De même, la nature de la signalétique, des équipements multimédia, des choix muséographiques doivent être précisés au maître d'oeuvre.

On rappellera pour mémoire que les exigences sont les mêmes pour les missions de conservation : définition des besoins en matière de réserves, conservation préventive, régie des oeuvres, informatisation des collections, restaurations, etc.

L'ensemble des prescriptions du projet scientifique et culturel permettra enfin de définir les coûts, coûts d'investissement bien sûr, mais aussi les coûts de fonctionnement, qui ont été

fréquemment négligés ou sous-évalués lors de certaines grandes rénovations, conduisant parfois à la sous-exploitation d'équipements tout neufs et très ambitieux.

## **Conclusion**

En résumé, un projet scientifique et culturel doit être :

- Innovant et dynamique,

Il n'est pas forcément révolutionnaire, mais il a l'ambition de faire mieux et autrement, en situant le musée dans son environnement.

- Complet,

Fondé sur un bilan global, il prend en compte toutes les missions essentielles du musée.

- Sélectif

Si le bilan, lui, est global, les choix d'action sont impérativement sélectifs. La réponse sera hiérarchisée, en termes de priorités, d'objectifs et d'actions,

- Réaliste,

Il s'appuiera sur le couple objectif-moyens.

- Fondé sur une large consultation (partenaires et personnel),

- Pluri-annuel, mais limité dans le temps, il constitue en général un plan d'action pour 3 à 5 ans,

- Evolutif ,

Evolutif ne veut pas dire instable, mais signifie qu'on l'évaluera régulièrement, à partir d'indicateurs précis, pour le réajuster si nécessaire.

Le projet scientifique et culturel constitue la structuration du cadre d'action dans tous les domaines d'activité du musée. Au-delà d'une méthode technocratique ou d'une sèche théorie, c'est un acte créatif qui envisage le musée comme un organisme vivant et évolutif, qui possède une identité propre, qui vit en interaction avec son milieu, par et pour ses public, et qui a quelque chose d'essentiel et d'unique à apporter ici et maintenant, qu'il faut savoir expliciter.

*In : Musées et service des publics, Journées d'étude, 14 et 15 octobre 1999, Paris, Ecole du Louvre. Paris, Ministère de la Culture, 2001.*

## LE PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL

**Marie-Hélène Joly**

Chef de l'inspection générale des musées, direction des musées de France

### • Contexte

- Document d'orientation qui balise les orientations d'un projet qui sera réalisé entre 3 & 5 ans, en choisissant ses priorités et en énonçant les moyens privilégiés pour atteindre les objectifs fixés.
- Document élaboré par le conservateur et son équipe ou un directeur de projet.
- En France, répond à une politique de la DMF mise en oeuvre en 1992 mais démarche aussi valide pour tout projet culturel ou de mise en valeur patrimoniale.
- En France, démarche obligatoire pour tout projet de développement ou de rénovation muséale.
- Démarche validée par la DMF et sanctionnant l'octroi de financement.
- Nouveau contexte culturel : expérimentation de nouvelles formes de gestion, tendance vers la rentabilité des équipements culturels, concurrence entre les établissements culturels et touristiques, etc.
- Vague de rénovation = nouvelle vision du musée comme équipement culturel et non plus conservatoire.
- Nouvelle exigence des tutelles et des publics : la cohérence d'une démarche structurée au service des publics, nécessité de définir une programmation culturelle solide, rigueur budgétaire, choix des investissements.
- Un outil pour structurer et devancer les exigences des politiques et tutelles : « forme d'assurance-vie pour le musée ».

### • Définition

- **Préalables à la démarche**
  - Connaissance approfondie du lieu, de ses collections
  - Connaissance des publics et de l'environnement
  - Maturité professionnelle, compétence et sensibilité à la politique culturelle
  - Créativité et imagination
  - Capacité d'analyser et de structurer un contenu
  - Détermination, réalisme, adaptation et ténacité
- **Démarche fondatrice**
  - Structurante pour l'équipe
  - Stratégique par rapport aux autorités de tutelle



- Outil de négociation avec les partenaires
- Déterminante car oblige à un choix de priorités, objectifs et actions permettant de planifier, organiser, structurer, diriger, mettre en place, contrôler, évaluer à partir de l'existant le nouveau projet
  
- **Méthode de gestion de projet éprouvée**
  - Référence au document de gestion intitulé Schéma directeur, Plan de gestion, etc.
  - Obligation d'énoncer, de trier et de choisir les priorités pour les 3 à 5 années à venir.
  - Définition d'objectifs réalistes, précis et quantifiables qui se transformeront en actions précises pour lesquelles on définit les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
  - Document servant à baliser un projet de rénovation ou de création d'un nouveau musée notamment lorsqu'il s'agit d'aller chercher un financement lourd, ou encore pour répondre aux exigences de la DMF ou des autorités de tutelle
  
- **Méthode de réflexion : « penser le musée »**
  - Démarche qui trouve appui sur une vision du musée comme outil d'une politique culturelle, sociale (par la prise en compte des problématiques d'intégration et d'identité)
  - Vision dynamique du lieu en posant les jalons d'une analyse critique de l'existant pour exposer ce vers quoi on se dirige et les moyens pour y parvenir.
  - Analyse des quatre éléments fondamentaux du musée et de leur interaction entre eux : collections, publics, environnement, lieu (bâtiment et terrain existants ou à venir)
  - Les quatre éléments balisent les deux volets de la mission du musée : conservation (thésaurisation) et mise en valeur (diffusion). Le projet permet de mettre en relation ces deux volets fondateurs du musée dans une cohérence de démarche structurante respectueuse des fondements du lieu.
  - Conservation : conservation de la collection, inventaire et étude des collections, acquisitions et restauration.
  - Mise en valeur (diffusion) : volet culturel, activités de diffusion depuis l'exposition jusqu'aux services périphériques.
  
- **Phases d'élaboration**
  - **Bilan de l'existant**
    - Histoire et analyse du lieu
    - Histoire et analyse des collections
      - Caractères, statuts juridiques et propriétés des collections
      - Quel est l'état actuel du matériel existant ? Forces et faiblesses

- Etat des objets et gestion (inventaire, étude, états sanitaires, conservation préventive, sécurité, restaurations, etc.)
- Constat des lieux
  - Les bâtiments incluant les réserves
  - Les présentations aux publics
  - Les services administratifs
  - Les services aux publics
- Etat de la muséographie (présentation)
- Activités culturelles offertes aux publics
- Fréquentation actuelle pour les dernières années
  - Analyse quantitative
  - Analyse qualitative
- Le personnel
  - Etat des effectifs et organigramme
  - Statut du personnel
- Moyens administratifs et financiers
  - Budget actuel
- Partenariats actuels
- Etudes complémentaires à envisager
  - Diagnostics architectural et technique
  - Inspection des collections
  - Audits sur la sécurité
  - Bilan de conservation préventive
  - Etude des publics actuels et potentiels
- **Phase de conception**
  - **Identité & vocation du musée**
    - Que veut-on dire et à qui ?
    - Quelle est la vocation du lieu ?
    - Quelle est le sens des collections en terme d'histoire du lieu et de signification ? (Esprit du lieu ?)
    - Quel sens contemporain veut-on donner à la collection et au lieu ?
    - Quels sont les axes thématiques à développer ?
    - Quels types d'exposition veut-on développer ? Souhaite-on exposer ?
    - Quelle nouvelle lecture donne-t-on de l'existant tant pour les collections que pour la diffusion et l'action culturelle ? Quelle interprétation ? Quelle mémoire pour quelle histoire ?
  - **Politique de conservation et de restauration des collections**
    - Dans quel état sont les collections ? Doit-on les enrichir et comment ?
    - Quelle est la politique d'acquisition actuelle et à venir?
  - **Programme de recherches**
    - Quel est l'état de connaissance du lieu, de sa collection, de la signification qu'il s'y greffe, des thématiques à mettre en valeur à partir de la collection, des thématiques à inventer pour mieux mettre en valeur le lieu et sa mission ?

- Quelles recherches à créer avec des partenaires scientifiques au regard des publics, de la muséographie, du sens du lieu, des nouvelles avenues de diffusion et de création à mettre en place ?
- **Choix de présentation des collections (approche thématique et activités culturelles)**
  - Axes de présentation : thématique, chronologique, etc.
  - Quel type de muséographie on choisit-on ? Pourquoi ?
- **Analyse de l'environnement physique**
  - Cohérence du projet avec la politique de l'autorité de tutelle
  - Cohérence du projet avec les politiques nationales, régionales et municipales (cohésion sociale, valorisation culturelle et éducative, développement citoyen, développement touristique et économique, développement durable, politiques internationales –ICOM, ICOMOS)
  - Cohérence au regard de l'offre culturelle existante ou à venir
  - Partenariat potentiel
- **Analyse des publics**
  - Les publics actuels et les potentiels : analyse qualitative et quantitative : que peut apporter le musée ? Analyse de la demande, segmentation (grand public, scolaire, spécialisés, accessibilité universelle etc.) et stratégie sur le plan local, national et international.
  - La population existante et l'offre de la pratique culturelle actuelle et à venir : concurrence et complémentarité
  - Les intérêts de la collectivité
  - Les potentiels touristiques et les tendances
- **Choix des activités concrètes**
  - Politique d'exposition et programmation
  - Exposition permanente & temporaires, synthèse et déclinaison, d'actualités, de création, etc.
  - Production du musée et production extérieure
  - Définition des activités de diffusion en y intégrant des objectifs clairs, des moyens pour les réaliser avec budget et calendrier. (publications, catalogographie, signalétique hors musée, etc.)
- **Définition des services offerts**
  - Outre les activités de diffusions, il faut offrir au public un lieu convivial (hall d'accueil, auditorium, salle d'activités spécialisées, concert, signalétique, restaurant, boutique), de confort (services sanitaires, stationnement, horaires)
- **Définition du cadre de gestion**
  - Prévision des effectifs pour la durée du projet
    - Besoin en personnel et organigramme
    - Budget de fonctionnement
    - Budget d'investissements
    - Plan de recrutement
    - Plan de formation
  - Prévision des effectifs pour la gestion du nouveau musée
    - Besoin en personnel et organigramme

- Budget de fonctionnement
- Budget d'investissements

#### • Phase de consultation des partenaires

- Importance de communiquer le projet afin de créer une popularité et une adhésion
- Partager et concevoir avec le personnel du lieu
- Associer des partenaires scientifiques (collections, recherche, thématique, etc.)
- Relais de publics dont les partenaires et destinataires des activités du musée
- Autres institutions et établissements culturels (musées, Conservatoire, FRAC, DRAC) selon le type de projet
- Les réseaux actuels ou potentiels de tous acabit selon les objectifs du projet. Importance de conserver la cohérence de la démarche entreprise. Mais on peut penser à des partenaires pour la diffusion, les communications, l'informatisation, les réseaux touristiques, etc.

#### Phase de formalisation

- C'est l'étape de concrétisation (écriture définitive) du projet qui se rédige aussi en consultation et se fait souvent en aller-retour avec différents services ou partenaires, contraintes finales qui garantissent l'adhésion au projet.
- Phase de validation
- Une première étape qui se fait par l'autorité juridique et administrative dont dépend le musée.
- Le ministère de la culture exige maintenant de valider tous les projets avant d'engager des financements lourds sur investissement

#### • Intérêt stratégique

- Reconnaissance du projet-musée par les autorités
- Valeur contractuelle par les' autorités, engagement réciproque entre le musée et sa tutelle : le musée s'engage sur une politique et des objectifs précis envers sa tutelle et ses publics alors que l'autorité s'engage à appuyer et à financer sur une politique culturelle définie et acceptée collectivement.
- Autonomie d'actions car validation du projet par les autorités et les partenaires évitant ainsi la tentation d'ingérence

#### Document référence pour l'obtention de fonds

- Facilite le montage financier
- Suscite la négociation de partenariat

- **Document de référence & d'orientation pour la conception du projet architectural**

- Le contenu prend le dessus sur le contenant
- La programmation du contenant doit refléter le projet et ses objectifs en les traduisant en espaces spatiaux, fonctionnels et muséographiques.
- Sert de base au cahier des charges remis au programmeur et à l'architecte maître d'oeuvre qui n'a pas à décider du projet mais simplement à le traduire spatialement et techniquement.
- Le lieu doit refléter les exigences du projet en terme de contenu mais aussi de fréquentation (combien de visiteurs attendus, quels services offerts –ateliers pédagogiques- et pour quelles activités ?), de services, d'activités culturelles, d'espaces administratifs, de réserves, de conservation préventive, de régie technique pour les oeuvres comme pour les activités culturelles, informatisation des collections, mise en réseau national et international, etc.
- Sert à définir les coûts d'investissements.



## **CONCEVOIR UN PROJET CULTUREL: LE CAS DES MUSÉES D'AMIENS**

**Matthieu PINETTE**

Conservateur en chef du patrimoine

Les musées d'Amiens ont élaboré, en 1998, un projet culturel. Le cas d'Amiens n'est pas forcément exemplaire ; il témoigne d'une démarche conduite dans un musée classé et ne saurait être recommandé comme l'unique modèle pour tous les musées en France. Cependant, la méthode utilisée et les objectifs définis peuvent éventuellement permettre d'éclairer la question de l'utilité d'un projet culturel dans un musée aujourd'hui.

### **Pourquoi un projet culturel à Amiens ?**

Le souhait de réaliser un projet culturel émane de la direction du musée qui voulait, grâce à une telle démarche, inscrire l'action de l'établissement au-delà d'un quotidien souvent envahissant. Un projet global, permettant de ne pas se restreindre à un opérationnel journalier, offre l'avantage de construire une stratégie concrète ménageant des perspectives à court, moyen et long terme, de réaliser des choix, de dégager des priorités. Une telle volonté avait pour but essentiel de donner un véritable sens à l'action de chacun et de permettre aux équipes d'avoir une référence permanente dans la conduite de leurs missions.

La démarche correspondait aussi à une demande de la Ville d'Amiens, en particulier de l'adjoint au maire chargé des Affaires Culturelles ainsi que du directeur du Service Culture, qui souhaitaient obtenir, pour tous les établissements culturels de la cité, un tel document (notons que seuls deux d'entre eux ont jusqu'ici répondu à cette attente).

De plus, la perspective de la fin de la rénovation du musée de Picardie et de la restructuration complète du musée de l'Hôtel de Berny nécessitait absolument d'engager une telle réflexion.

Enfin le projet culturel des musées d'Amiens a été imaginé d'emblée comme étant l'étape préliminaire à un projet d'établissement, cette seconde démarche ayant pour but d'élaborer un véritable outil permettant d'organiser les équipes, de définir les métiers afin de concrétiser et de mettre en oeuvre le projet culturel.

### **Le projet culturel des musées d'Amiens : définition**

Le projet culturel des musées d'Amiens a été choisi comme le meilleur support pour préciser les différents objectifs culturels et scientifiques. Il n'a pas été conçu comme une programmation des collections, ni comme l'évocation d'un programme d'action culturelle, mais bien comme un cadre général prenant en compte ces différents points. De la même manière, ainsi que cela a été rapporté plus haut, il ne s'agissait pas de traiter des moyens et de confondre le projet culturel avec un projet d'établissement ; celui-ci, actuellement en cours, constitue la seconde étape de la restructuration des musées.

Le projet culturel a été conçu de façon évolutive et il se limite à une période de cinq années ; il a été rédigé sous une forme concise et dense, capable de permettre à chacun de comprendre et de s'approprier la démarche. Il ne s'est pas interdit de formuler un certain nombre d'évidences qu'il semblait essentiel de rappeler par souci d'exhaustivité (par exemple les questions touchant à l'inventaire ou aux acquisitions) ; celles-ci devaient d'autant plus être signifiées dans un tel document, que les différents partenaires, futurs lecteurs de celui-ci, n'avaient pas forcément conscience de la nature et de l'ampleur exacte des missions d'un établissement muséographique.

### **Le projet culturel des musées d'Amiens : méthode**

La première version du projet culturel a été réalisée par la direction du musée (le directeur et la directrice adjointe) ; elle est le fruit d'une observation de la structure et associe l'écoute des agents aux attentes et aux choix de la direction; elle a débouché sur la rédaction d'un document préliminaire. Un séminaire d'une journée, réunissant la totalité des cadres du musée à qui le document avait été confié, a



permis ensuite de s'interroger, de critiquer, de travailler par groupes autour des différents objectifs identifiés. Après une remise en forme définitive, le projet a été soumis, pour validation, à la Ville d'Amiens et à la Direction des musées de France.

Bien entendu, l'élaboration d'un projet culturel de ce type implique un certain nombre de contraintes : le temps de travail nécessaire pour la mise en oeuvre d'une telle action, la nécessité de prendre contact avec les différents partenaires institutionnels, de leur faire comprendre la démarche et son utilité... mais cet investissement nous semble légitime au regard des résultats attendus.

### **Le projet culturel des musées d'Amiens : contenu**

Le projet culturel a déterminé cinq axes principaux, construits autour des collections, de leur valorisation et de leur médiation auprès des publics. Plutôt que de lister ici les points abordés et de livrer une table des matières, il nous semble préférable d'en suggérer globalement le contenu.

Les deux premiers axes concernent l'identification, la préservation et la valorisation des collections. Ils rassemblent des notions traditionnelles relatives au traitement des fonds muséographiques (inventaires, documentation, études scientifiques, restaurations, acquisitions...) et insiste sur certains choix fortement exprimés (privilégier l'art d'aujourd'hui, créer un nouveau département consacré à l'histoire urbaine, élaborer un projet de Muséum, intégrer l'étude du patrimoine mobilier municipal conservé hors du musée...). Ils abordent aussi la notion de la présentation permanente des collections et de son évolution, de la nécessaire « dynamisation » des fonds (expositions-dossiers, vulgarisation scientifique...), et introduisent la question de l'achèvement de la rénovation des musées comme une priorité.

Le troisième axe affirme le souhait de privilégier une politique d'expositions temporaires ; celle-ci, identifiée comme étant l'un des moyens pour relancer en permanence l'attention du public, souligne les deux axes de cette ambition : évoquer la diversité du patrimoine muséographique de la ville mais aussi s'ouvrir à un patrimoine totalement absent de l'univers amiénois.

Les deux axes suivants sont consacrés au domaine des publics. Il s'agit d'abord d'évoquer les conditions d'une « conquête » des publics en définissant les principes de la communication et aussi en identifiant des objectifs particuliers propres à diversifier et à élargir l'audience du musée (jeunes publics hors du temps scolaire, publics touristiques, publics des quartiers périphériques, etc.). Ce chapitre aborde également des points pratiques (horaires, tarifs...). Il insiste aussi sur l'utilité de produire des opérations variées et sur la nécessaire collaboration à instaurer avec les autres partenaires culturels de la ville. L'étape suivante, celle de la fidélisation des publics, est envisagée à travers les actions qui sont menées en ce sens (abonnement, actions en direction des publics scolaires et universitaires, collaboration avec l'association des Amis des Musées, etc.). Cet axe insiste enfin sur la nécessité de développer la qualité de l'accueil (boutique, café...) et de faire évoluer l'image du musée.

Basé sur la trilogie évidente, qui constitue la spécificité même de l'identité muséographique (les collections, les publics et la gestion), le projet culturel des musées d'Amiens, suivi du projet d'établissement actuellement en cours, entend faire participer l'équipe toute entière à une vision commune du lieu. Consciente qu'il n'est pas raisonnable d'attendre un « miracle » particulier susceptible de résoudre tous les problèmes, cette démarche, dont il faudra assurer l'évaluation et le suivi, est cependant un engagement fort et résolu au service d'une vision citoyenne du musée comme lieu de plaisir et de connaissance pour des publics diversifiés.

*In : Musées et service des publics, Journées d'étude, 14 et 15 octobre 1999, Paris, Ecole du Louvre. Paris, Ministère de la Culture, 2001.*



**Musée de la Dentelle et de la mode– Calais**

**Projet de transfert de la section « Dentelle » dans une usine dentellière  
pour créer un musée à part entière sur le thème de la dentelle**

**PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL**

**Synthèse  
1996\***

L'objectif du projet culturel du Musée de la Dentelle et de la Mode de Calais est de poser les fondations de l'établissement, d'en mettre au jour ses ambitions, et d'en décrire les principales modalités. Il offre ainsi un premier ensemble de propositions concrètes qui seront discutées et enrichies durant l'étude de programmation dans la perspective de la mise en route des étapes de sa réalisation proprement dite, et au premier chef du concours d'architecte et de muséographe.

*\*N.B. : de nombreux aménagements ont été mis en œuvre depuis 1996 au musée des Beaux-Arts et de la Dentelle de Calais. Cette synthèse est ici proposée comme une illustration des préconisations de la direction des musées de France en matière de conduite de projet scientifique et culturel de musée.*

*Le programme architectural et muséographique du musée des beaux-Arts et de la Dentelle de Calais est en cours de réalisation. L'ouverture du musée est prévue en 2008.*

## LE CONCEPT ET LES OBJECTIFS DU PROJET

### **\* Un outil pour mettre en valeur et faire découvrir la dentelle, et d'abord celle de Calais**

Dans le cadre à forte valeur patrimoniale de l'ancienne usine de dentelle Boulart, et à partir des collections et des témoignages qu'il rassemble et qu'il a vocation de préserver et d'enrichir, l'établissement a pour objectif de faire découvrir la dentelle manuelle et mécanique, et d'abord celle de Calais, ses usages et ses représentations, son histoire et son présent, ses techniques et ses hommes, celles et ceux d'hier comme d'aujourd'hui.

### **\* Un musée vivant et accessible**

La découverte de la dentelle privilégiera la mise en marche de métiers et la démonstration des savoir-faire de la dentelle, ainsi que la mise en valeur de ses collections de costumes et de lingerie. Il veillera à être accessible par sa médiation au plus grand nombre.

### **\* Un outil culturel destiné au premier chef aux Calaisiens**

Le musée a vocation de s'adresser en premier lieu aux habitants de son territoire naturel, Calais et le Littoral, dont il constituera l'un des maillons forts de la mise en valeur de son patrimoine.

### **\* Mais aussi un outil de développement touristique**

Parallèlement, l'établissement constituera l'un des atouts maîtres du développement touristique de Calais et de la Côte d'Opale, et participera, par son rayonnement et sa présence au coeur de Calais, à la redynamisation du centre-ville.

### **\* Ainsi qu'un centre de ressources pour l'industrie**

Dans le cadre de ses spécificités et en articulation avec l'ensemble de ses partenaires, le musée aidera également au renouveau de la production dentellière calaisienne, en tant que centre de ressources dans les domaines de la création et de la formation.

*Le Musée de la Dentelle et de la Mode ne sera donc pas seulement un conservatoire ni un simple outil au service de l'image de Calais et de sa dentelle, mais aussi un acteur du contexte dans lequel il se développe. Il s'insérera pleinement dans la vie de la cité, en tant qu'équipement culturel réellement structurant, partenaire d'une industrie, qui y trouvera avec le centre de Calais la vitrine qui leur fait aujourd'hui défaut.*

## LES IDEES-FORCES

### **\*Pour une démarche fondée sur le partenariat**

Maître d'ouvrage d'un projet qui relève de missions de service public, la Ville veillera à associer les partenaires naturels du projet dès les premières étapes de sa mise en place.

Le musée développera notamment sa politique en concertation avec :

- . L'association TRAME au premier chef, qui regroupe aujourd'hui les entreprises de la dentelle et les forces vives qui ont poussé, aux côtés de la Ville, à la mise en place du projet, et dont il est souhaitable qu'elle s'ouvre à l'ensemble des Calaisiens qui désireront accompagner sa naissance et son développement ;
- . des associations comme les Amis du Musée et les Amis du Vieux Calais, dont l'action dans les champs de la connaissance et du patrimoine est précieuse ;
- . les acteurs calaisiens du champ culturel ;
- . les structures en charge du développement touristique de Calais, de la Côte d'Opale, et de la Région Nord-Pas-de-Calais.

### **\* Pour un musée de la dentelle sous toutes ses coutures**

Faire découvrir l'aventure de la dentelle du XVI<sup>e</sup> siècle à nos jours, c'est :

- Initier aux métiers, aux techniques et aux savoir-faire de la dentelle ;
- montrer les usages de la dentelle et ses rapports avec la mode et le corps, et notamment les représentations sociales et les symboliques qui lui sont attachées ;
- présenter l'histoire et le présent de la dentelle à Calais, en mettant en valeur ces grandes étapes, les mécanismes du développement de son industrie et ses rapports avec la ville ;
- mettre en valeur la place de la dentelle dans la création contemporaine.

### **\* Oeuvrer au développement culturel et social de Calais**

Le musée cherchera en priorité à développer son travail culturel en direction des publics en difficulté de son territoire, en synergie avec les efforts actuellement entrepris par la Ville. Une attention particulière sera portée dans cet esprit à la médiation de l'exposition permanente, ainsi qu'à la mise en place d'une politique fine et articulée avec les autres acteurs culturels et sociaux, s'appuyant sur un service pédagogique fort, mais s'adressant aussi aux adultes.

**\* Contribuer pleinement à l'essor touristique de Calais et à la reconquête du centre-ville**

La mise en place du musée s'inscrit pleinement dans le schéma de développement touristique de la Côte d'Opale et de la région Nord-Pas-de-Calais, qui mise sur la valorisation du patrimoine et des savoir-faire pour développer un tourisme de court et moyen séjour en direction des publics anglo-saxons, du nord de l'Europe et de la France de l'intérieur. Il offrira notamment au public britannique un nouveau pôle d'attraction, et constituera le premier accès au réseau des équipements de loisirs, culturels et patrimoniaux de la Côte d'Opale.

A Calais même, le musée contribuera à rééquilibrer les rapports entre le centre et la périphérie de la ville, dès lors que sa création s'insère pleinement dans un schéma d'aménagement urbain qui doit mieux tenir compte du patrimoine issu de la dentelle. Par l'attention qu'il portera à faire découvrir ce patrimoine et par les liens qu'il développera avec les autres acteurs du centre-ville au travers sa politique touristique, le musée favorisera la fréquentation du coeur de la cité.

**\* Développer les missions de sauvegarde et de mise en valeur du patrimoine dentellier**

Le musée constituera un centre de ressources au service de Calais et de sa dentelle, dont les missions principales seront :

- de collecter et de mettre à disposition la mémoire et le patrimoine de la dentelle ;
- de développer la conservation et la préservation du patrimoine dentellier et de ses savoir-faire ;
- de rendre plus accessible sa mémoire créative notamment à l'industrie ;
- d'aider en partenariat à mieux former les hommes et les femmes de la dentelle et de sa mise en oeuvre.



## LE SITE ET SA MISE EN VALEUR

### \* Un élément phare du patrimoine de la dentelle et de Calais

- Le site du musée, édifié à partir de 1874, est le dernier exemple complet des usines de la dentelle de la fin du siècle dernier.
- L'usine est typique du mode d'organisation de l'industrie de la dentelle en usines collectives, dont coursives et tourelles constituent les symboles les plus apparents.

### \* Un bâtiment adapté à sa nouvelle destination

L'ensemble du site est nécessaire à la réalisation d'un projet ambitieux. La procédure d'éviction des ateliers Peteers et Perrin est à mener à son terme dans les meilleurs délais pour permettre la mise en place de l'établissement.

La surface totale des planchers disponibles est d'environ 6.300 m<sup>2</sup> et permettra d'abriter sans difficultés majeures les espaces d'expositions ainsi que la plupart des équipements annexes.

Le système porteur du bâtiment définit de vastes plateaux, suffisamment larges dans les deux ailes les plus récentes pour permettre des présentations aérées, et une circulation aisée du public.

Seules les réserves de gros matériel ne pourront trouver place dans le bâtiment. Au-delà des difficultés fonctionnelles que soulèverait leur présence, la superficie nécessaire au stockage des machines, de l'ordre de 1.500 m<sup>2</sup>, interdit par elle-même d'envisager sa présence dans le bâtiment. Un local fonctionnel est ainsi à trouver et à équiper avant même le début des travaux du musée, car une partie des collections est actuellement entreposée dans l'enceinte de l'usine.

### \* Un atout à valoriser avec soin dans les aménagements à entreprendre

La qualité de l'architecture du site et son ambiance industrielle constituent un atout décisif du projet. Il est impératif de procéder à un aménagement sobre, respectueux du caractère du lieu et de son identité première.

Compte tenu de l'optique retenue, il est nécessaire de procéder à l'aménagement des espaces intérieurs sans transformer profondément, sauf exception pleinement justifiée, la structure portante et les planchers. Un réel diagnostic technique d'ensemble de l'état du bâtiment est à effectuer dans le court terme.



**\* Une nécessité : la mise en valeur des abords du site**

Au-delà de la mise en place d'une signalétique claire le long des principales voies d'accès vers le musée, des aménagements complémentaires respectueux de l'identité du quartier et du musée sont à envisager.

Dans l'attente de l'approfondissement de cette question, il apparaît notamment souhaitable :

- de prévoir la création d'aires de parking insérées dans le paysage urbain sur l'autre rive du canal, en complément de l'aménagement du secteur Charrost, mais en aucun cas d'en créer un au contact même du site ;
- de revoir l'aménagement des deux rives du canal, en s'inspirant des secteurs plus préservés des canaux calaisiens ;
- d'inciter à la rénovation maîtrisée des façades du secteur, qui présentent dans l'ensemble, comme du reste la plupart des façades anciennes du centre-ville, un intérêt patrimonial certain ;
- de rendre piétonnières les rues du Pont-Neuf et Sambor et de retravailler le cheminement piétonnier entre le musée et la médiathèque.

Il va enfin de soi qu'il conviendra d'insérer le musée dans le réseau de desserte de transports urbains publics et dans celui des compagnies de ferries, pour faciliter son accès notamment depuis le terminal portuaire.

## **LES CONTENUS ET LES OUTILS**

Un musée n'est pas seulement un bâtiment. C'est même d'abord un programme, une équipe, et des objectifs.

Les points forts de la politique que l'on souhaite mettre en place s'articulent autour d'une palette d'outils complémentaires :

- Une exposition permanente de qualité
- Une programmation événementielle attractive
- Des outils spécifiques en direction du public scolaire et des publics défavorisés
- Un centre de ressources et de documentation
- La réalisation d'itinéraires pour faire découvrir le patrimoine calaisien

D'autres outils dans le domaine de la recherche, de l'enrichissement et de la conservation des collections, sont parallèlement à mettre en oeuvre pour inscrire dans la durée l'action de l'établissement et nourrir le renouvellement de sa programmation et de ses présentations.

## **1. L'exposition permanente**

- ***Un cheminement en forme de boucle***

C'est dans un parcours en forme de boucle que le musée souhaite accompagner pas à pas son hôte dans sa découverte de la dentelle : à partir du présent et du site, il l'emmènera aux origines de la dentelle, et progressivement l'accompagnera à nouveau jusqu'au monde d'aujourd'hui.

- ***Les étapes principales***

- L'invitation à la découverte : l'espace d'accueil

L'espace d'accueil du musée ne peut se réduire à une simple billetterie. Il doit offrir au visiteur une transition entre l'extérieur et ce qu'il sait de la dentelle, et le lieu même du musée et ce qu'il y découvrira. Il montrera ainsi notamment l'actualité de la dentelle et de son industrie calaisienne.

- Aux temps de la dentelle à la main (XVIe-XVIIIe siècles)

*Des démonstrations permettront au public de comprendre les techniques de la dentelle à la main.*

*L'exposition proposera notamment de découvrir le contexte et les modalités de son essor de produit de luxe, dès l'origine signe de reconnaissance et d'affirmation sociale, et par là intimement lié à l'évolution de la mode. Elle soulignera que la dentelle est alors autant, et parfois même plus, masculine que féminine, et qu'elle entretient déjà des rapports étroits avec la sphère de l'intime. Parallèlement, on s'intéressera au développement des centres de fabrication, et plus particulièrement à ceux du Nord-Ouest de l'Europe, aux conditions et à l'organisation de leur production, à la circulation des hommes et des modèles et aux influences stylistiques.*

*La section se conclura sur la mise en valeur d'un double mouvement fondamental qui prend corps dans le XVIIIe siècle : la féminisation de plus en plus affirmée de son usage ; le développement de procédés d'assemblage qui permettront, non pas encore de mécaniser la production, mais d'accroître significativement sa productivité, et les premières tentatives de mises au point d'une fabrication mécanique du réseau qui sert alors de support aux motifs qui sont appliqués dessus.*

## - La dentelle mécanique et Calais au XIXe siècle

*La première étape visera à faire découvrir la naissance de l'industrie de la dentelle à Calais. Elle montrera les cheminements techniques qui conduisent des premiers métiers à tulle aux métiers à dentelle mécanique entraînés par la vapeur (notamment au travers de la présentation des principes de fonctionnement des premiers métiers) ; elle mettra en valeur les étapes du transfert de technologie que constitue son implantation, de l'arrivée des développement progressif d'une industrie française de la dentelle mécanique ; elle soulignera le contexte économique et politique dans lequel s'insèrent ces étapes.*

*L'essor considérable de l'industrie calaisienne de la dentelle mécanique durant le reste du siècle sera ensuite présenté. On fera ressentir les modalités et les causes internes (au premier chef sa créativité, son inventivité technique, son dynamisme entrepreneurial et la qualité de sa main d'oeuvre), au même titre que les cycles et la dynamique de la demande sur laquelle s'appuie son expansion (notamment l'essor de la bourgeoisie, le retour à la mode de la dentelle à partir du Second Empire, le développement des marchés étrangers et l'influence des politiques douanières sur l'activité de l'industrie).*

*Le développement de Saint-Pierre lès Calais sera ensuite évoqué, au travers d'une analyse de la transformation de ce faubourg en ville en un demi-siècle. La géographie de son développement, la mise en place de sa trame urbaine, les architectures industrielles, domestiques et publiques seront tour à tour explorées.*

*La dernière partie de cette section présentera la dentelle de Calais à sa première apogée au tournant du siècle. Elle montrera l'ampleur et la diversité d'un centre de production qui impose alors son nom à la place de l'appellation technique dentelle mécanique, en situant Calais par rapport à ses centres concurrents à l'échelle mondiale, et soulignera qu'elle remplace dès lors presque totalement la dentelle à la main, qui brille alors de ses derniers feux. Saint-Pierre impose alors sa prééminence à Calais même et à son port, au travers de la fusion des deux villes en 1885.*

## - Les métiers de la dentelle mécanique et de sa mise en œuvre

*C'est la chaîne des métiers et des savoir-faire de la dentelle, tels qu'ils se présentaient alors et tels qu'ils perdureront sans changements majeurs jusque dans les années 1950, que l'exposition fera ensuite découvrir, en suivant les étapes de la fabrication, mais aussi celle du négoce et de la mise en œuvre de la dentelle. On ne souhaite ici pas simplement procéder à une présentation des techniques, mais lui associer en la perception des conditions spatiales, économiques et sociales qui les accompagnent et les déterminent tout autant, au travers notamment de présentations à l'identique ou d'évocations.*

- Un siècle de dentelles : des « Années folles » à la « femme émancipée » (v. 1914-1980)

*Cette section donnera la priorité à la mode, et conduira le visiteur du lendemain de la Première Guerre mondiale à la fin des années 1970, en faisant passer cette fois-ci en toile de fond le devenir de l'industrie calaisienne.*

*Cette période coïncide avec un nouveau cycle de l'histoire de la dentelle dans ses rapports avec la femme, qui conquiert progressivement sa liberté. Un cycle d'abord favorable à l'image et à l'usage de la dentelle, mais qui, dès les années 1950, et plus encore dans les deux décennies suivantes, la fait presque sortir de la mode quotidienne. En premier lieu, l'image de la femme et ses conquêtes militantes servent la dentelle : avec la profonde évolution de la silhouette féminine au début de notre siècle, la femme se libère progressivement de l'étroit carcan des dessous du siècle précédent ; la lingerie telle que nous la connaissons apparaît. Période faste sur le plan de la création, mais période économique plus difficile aussi très vite, avec la montée des politiques protectionnistes à partir du milieu des années 1920.*

*Dans les années 1960, l'image de la dentelle se ternit. Les Trente glorieuses voient s'affirmer l'image de la femme active, qui travaille, et qui affirme haut et fort, au prix de combats difficiles, son égalité avec l'homme, et le droit de disposer de son corps. Les femmes jeunes repoussent en conséquence ce qu'elles considèrent comme les symboles de l'image qu'elles combattent. La dentelle accuse alors durement le coup. La Haute couture seule continue de la mettre en valeur. L'industrie de la dentelle de Calais se resserre, en même temps qu'elle fait face au développement d'une première technique concurrente avec l'apparition du métier Rachel. Le mouvement s'accroît dans les années 1970. Les usines commencent à désertir le centre-ville. Des regroupements s'opèrent.*

- La dentelle aujourd'hui (1980-2000)

*L'image de la dentelle change dans les années 1980. Elle est aujourd'hui de nouveau un élément de séduction. Le temps n'est plus à la recherche d'une égalité à tout crin entre l'homme et la femme, mais à l'affirmation assumée des différences.*

*Il importera en premier lieu de montrer les étapes et les acteurs de l'affirmation de cette nouvelle image ainsi que ses significations. On insistera également sur la diversité des motifs et des couleurs de la dentelle d'aujourd'hui, en mettant en valeur la création la plus récente, en lingerie comme pour le vêtement. On montrera de même les modes successives ou simultanées qui l'accompagnent et sur lesquelles s'appuie ce renouveau et leur sens profond quant à l'image et la place de la femme dans notre société.*

*Ce mouvement s'accompagne parallèlement de profondes mutations techniques et économiques. Si la dentelle s'empare de nouveaux territoires et "colle" enfin à la peau, c'est aussi parce qu'elle a su intégrer des innovations comme le Lycra et développer en même temps ses propres procédés. De nouveaux métiers mécaniques ont vu le jour comme le Jacquartronic ou le Textronic, qui permettent d'obtenir une dentelle de qualité inférieure à celle du Leavers, mais en plus grande quantité et à moindre coût. La filière traditionnelle se modernise également. Une nouvelle ère technique accompagne ainsi le renouveau de la dentelle, tandis que la dentelle de Calais poursuit ses mutations dans un contexte économique difficile.*



- Confronter, pour finir, le visiteur à sa propre image de la dentelle

*Au terme de la découverte chronologique auquel le visiteur a été convié, c'est au présent de la dentelle qu'il est ainsi ramené. Un présent qui possède ainsi ses propres caractéristiques, mais qui reflète dans une large mesure l'héritage des rapports passés de la dentelle et du corps. Une longue histoire marquée somme toute davantage par des permanences que par des ruptures. La différence, la séduction, l'érotisme, sont autant de thèmes autour desquels pivote l'histoire de la dentelle, et sur lesquels s'articule son image présente, celle qu'affirment les magazines, mais aussi les représentations mentales de chacun, et de chaque sexe. C'est à cette mise en perspective et à leur propre regard sur la dentelle qu'il convient ainsi in fine de confronter à nouveau les visiteurs, hommes ou femmes confondus.*

*L'émoi, le trouble, le caché sont sans doute les registres sur lesquels il conviendra ici de jouer. En mariant sur le mode de la suggestion robes et lingerie, et regards d'artistes sur la dentelle et le corps, mais aussi témoignages de créateurs sur leur propre perception de la dentelle, on souhaite favoriser un retour sur soi du visiteur, et amorcer un dialogue sur les représentations mentales des uns et des autres.*

## **2. Une programmation événementielle attractive et de qualité**

- ***Un programme dynamique d'expositions temporaires***

La politique d'expositions temporaires visera à approfondir les thématiques principales du musée. Chaque manifestation inclura des opérations d'actions culturelles, en direction des publics scolaires et adultes.

- Au nombre de deux par an, des expositions de synthèse réalisées en coproduction en constitueront l'ossature principale.

*Le musée présentera des rétrospectives de maisons de créations de notre siècle dont on analysera les rapports avec la dentelle. On cherchera également à explorer de manière approfondie les rapports entre Haute couture, création dentellière et mouvements artistiques. Le point de départ des expositions pourra être également d'ordre stylistique : "Arabesques et dentelles", "Géométrie et dentelle", "Fleurs et dentelle" sont quelques-unes des thématiques qu'il conviendra progressivement d'explorer.*

*Des présentations transversales thématiques autour des usages et des représentations de la dentelle seront également mises en oeuvre. Les coiffes, la dentelle dans l'ameublement, l'Eglise et la dentelle, dentelle et publicité, dentelle et cinéma, lingerie et féminité sont quelques uns des thèmes qu'il sera par exemple nécessaire d'aborder.*



- Une part importante de la programmation culturelle événementielle sera tournée vers la mise en valeur de la jeune création, avec trois expositions de taille plus réduite par an, au sein d'un espace disposé dès l'accueil.
- On souhaite enfin développer la réalisation ponctuelle de petites expositions-dossiers au sein même de l'exposition permanente, pour faire découvrir des aspects peu ou mal connus de la dentelle, de son patrimoine et de ses hommes.
- ***L'organisation régulière de Rencontres de l'Elégance***

L'objectif de ces Rencontres sera de faire dialoguer directement créateurs et public. Elles réuniront une quinzaine de talents jeunes ou confirmés, qui présenteront de manière conviviale leurs réalisations.

On adjoindra à cette manifestation un volet spécifique en direction du public scolaire. On invitera autour de ces rencontres l'un des créateurs à animer, par exemple sous la forme d'ateliers de pratiques artistiques à l'école ou au musée, des séances d'initiation à la création.

- ***Organiser un festival de la dentelle ?***

Afin de valoriser l'image de marque de la dentelle et de la Ville, mais aussi de permettre l'appropriation du musée par les Calaisiens, il serait enfin nécessaire de mettre en place une manifestation plus large, dont il convient de relever la complexité de la mise en oeuvre et l'importance des moyens qu'elle demande.

Un festival de la dentelle organisé sur deux jours, parrainée par une personnalité symbole de la mode pourrait par exemple articuler un spectacle de rue - qu'il serait intéressant de travailler notamment avec les écoles de Calais -, la projection sur écran géant de films "glamour" et des défilés de mode, auxquels il serait judicieux d'adjoindre les Rencontres de l'Elégance. Il va de soi qu'une manifestation de ce type ne peut être organisée qu'en partenariat avec la Scène nationale Le Channel, et d'autres structures comme l'Ecole des Beaux-Arts, l'Ecole de Musique et le tissu associatif.

Quelle qu'en soit la complexité, l'organisation d'une manifestation populaire de qualité sera nécessaire à l'occasion de l'inauguration du musée.

### **3. Des outils spécifiques en direction du public scolaire et des publics défavorisés**

#### ***- Favoriser le développement du travail du monde scolaire avec le musée : la mise en place d'un centre pédagogique***

Si l'on encouragera le développement de la fréquentation du public d'âge scolaire en dehors du cadre de l'école, on souhaite porter l'effort principal en direction du jeune public dans le cadre du temps scolaire. La constitution d'un véritable centre pédagogique est ainsi une priorité dans la programmation de l'équipement.

Parmi la gamme d'outils nécessaires, figurent des visites-découvertes, adaptées à chaque tranche d'âge, du musée et des expositions temporaires. L'élaboration de séquences pédagogiques plus longues constituera cependant la vraie priorité de l'établissement.

#### ***- Contribuer à la restauration du lien social : travailler avec les populations en difficulté, en s'insérant dans la politique de la ville***

Les actions spécifiques en direction du public scolaire constituent une première approche en direction des publics défavorisés. Elle sera particulièrement développée en direction des écoles calaisiennes. Mais elles ne sont en aucun cas suffisantes en regard des enjeux en ce domaine. Il convient ici de mettre en place dès la préfiguration des outils particuliers, s'insérant au coeur des actions menées au travers de la politique de la ville, s'adressant également aux jeunes adultes et aux adultes.

### **4. Un centre de ressources et de documentation actif**

Les missions de l'établissement impliquent la création d'un vrai centre de documentation conduisant naturellement à faire jouer au musée un rôle d'expert.

L'établissement interviendra dans son environnement proche pour contribuer à la sauvegarde des éléments les plus intéressants du patrimoine dentellier :

- comme conseil en conservation auprès des industriels et des particuliers ;
- comme acteur de la mise en place d'un réel conservatoire des savoir-faire de l'industrie dentellière, notamment par la collecte des savoir-faire en voie d'extinction, voire par la mise en oeuvre de certains d'entre eux au sein même du musée ;
- comme expert et conseil auprès de la Ville et des aménageurs privés pour ce qui concerne le devenir de son patrimoine bâti.

L'industrie tirera partie du centre de ressources et de documentation du musée dans les domaines du patrimoine, de la formation et de l'information.

Le rassemblement et la mise à disposition dans un corpus structuré sous forme d'une banque de données à l'accès contrôlé des échantillons du dépôt légal entre 1836 et 1930 que conserve le musée est notamment utile aux deux partenaires et fera l'objet d'un projet commun respectant leurs intérêts réciproques.

## **5. Le musée hors les murs : à la découverte du patrimoine calaisien de la dentelle**

Le musée doit servir de point de départ à la découverte de Calais. La mise en place de circuits de découvertes est essentielle en direction du public scolaire et adulte calaisien. Elle permettra également de mieux articuler le musée et le centre commerçant.

Deux itinéraires de la dentelle seront mis en place à cet effet et seront accompagnés de plaquettes de sorte que les visiteurs individuels puissent aisément les parcourir à la suite ou indépendamment de leur découverte du musée. Un circuit pédestre autour de l'établissement permettra notamment de découvrir le cœur de Saint-Pierre, et sera raccordé aux boulevards de manière à favoriser les liens entre le musée et le secteur commerçant.

Il sera indispensable par ailleurs de mettre au point un ou des circuits de découverte de l'ensemble du patrimoine calaisien, pour relier entre eux les différents centres d'intérêts patrimoniaux de la ville.

## **6. Faire profiter la profession de l'image de marque du musée**

Des outils spécifiques seront enfin développés pour permettre à la profession de profiter pleinement de l'image de marque du musée qu'elle aura contribué à construire, en favorisant en premier lieu son usage du musée.

C'est naturellement que l'installation des bureaux de la profession, si elle le souhaite, sera prévue sur le site même du musée. Une convention devra préciser les modalités concrètes.

Les dentelliers expriment par ailleurs la demande d'un équipement modulable pour procéder individuellement, en direction d'une clientèle ciblée, à la présentation de leurs nouveautés, en s'appuyant sur l'image du musée. Ce "show-room", s'il demande à être défini concrètement, est également nécessaire au musée, et prendra place dans le bâtiment.

Dans tous les cas, dès lors que la nature des manifestations envisagées coïncide avec l'image de marque du musée, celui-ci recevra favorablement les demandes des entreprises dentellières d'ouverture d'espaces publics ou semi-publics (accueil, cafétéria, exposition permanente ou temporaire), sous réserve qu'elles ne contreviennent pas à la sécurité du bâtiment et des collections, et moyennant des conditions qu'il conviendra de définir conjointement.

Un second dispositif sera conçu pour permettre aux entreprises partenaires du projet d'utiliser l'image de marque du musée et de valoriser sa participation à cette entreprise, en direction du grand public et de leur clientèle.

## 7. Nourrir le renouvellement des actions et des présentations

### - Développer en partenariat un programme de recherche

L'établissement ne peut remplir avec succès ses missions culturelles que s'il se dote d'une politique scientifique inscrite dans la durée. La création d'un conseil scientifique et le développement de liens suivis avec les milieux de la recherche en est l'une des conditions.

Plusieurs axes de travail sont à développer d'urgence pour contribuer à la réussite immédiate du projet, et devront faire l'objet de programmes spécifiques de recherches.

*La mémoire des lieux : enquêter sur l'usine de la rue Sambor et l'atelier Cossari.* Le site du musée possède en premier lieu sa propre mémoire vivante, qu'il conviendra de restituer. Celle de l'usine Peteers et Perrin, encore en activité aujourd'hui bien sûr, mais aussi celle de la partie industriellement déjà désaffectée. La pièce maîtresse des présentations techniques, l'atelier Cossant, doit faire l'objet d'une enquête équivalente.

*Faire parler les métiers de la dentelle.* Le musée veut témoigner de l'ensemble des savoir-faire de la dentelle. Toutes les étapes de la chaîne des savoir-faire doivent retenir l'attention de l'ethnologue.

*Paroles de créateurs.* Il importe également de mieux connaître pour mieux les faire comprendre les processus de création en lingerie comme en Haute couture et en prêt-à-porter.

*L'industrie de la dentelle à Calais.* Beaucoup de facettes importantes de l'histoire de l'industrie calaisienne sont encore mal connues. Le transfert même des techniques anglaises, le développement de la machine à vapeur et l'adaptation à Calais des têtes Jacquard, le développement des marchés étrangers, l'origine et la formation des entrepreneurs et des milieux ouvriers, la place et le rôle des commissionnaires, méritent également une nouvelle attention.

*La dentelle et la vie calaisienne.* La dentelle a modelé la vie quotidienne calaisienne. Elle a influé par ses rythmes propres la vie familiale, engendré un tissu associatif et des pratiques sociales particulières. Il s'agira ici d'en faire progressivement l'inventaire.

*Entreprendre un travail d'inventaire sur le patrimoine bâti de la dentelle.* Point de passage obligé de son analyse et de sa mise en valeur, il s'agit là d'une opération d'autant plus prioritaire qu'elle est également nécessaire à la mise en place de la politique urbaine.

### **- Enrichir les collections**

Les collections actuelles demeurent lacunaires en regard des enjeux du projet. U convient de les compléter dans la perspective de l'ouverture du musée, puis ensuite pour permettre le renouvellement des présentations et suivre l'actualité contemporaine de la dentelle.

*Deux volets principaux seront mis en oeuvre : une politique de collecte qui s'appuyera sur les réseaux de l'industrie de la dentelle et s'adressera parallèlement à la population calaisienne ; une politique d'acquisition pour faire face aux principales lacunes, qu'il conviendra de poursuivre au-delà de l'inauguration.*

### **- Préserver les collections : les politiques de restauration et de conservation préventive**

La première priorité est de résorber l'important retard pris dans le domaine de la restauration à la suite des nombreuses acquisitions effectuées depuis 1989. Seule une faible partie des collections de dentelles à la main a fait l'objet d'une campagne. De nombreuses pièces de costumes et de lingerie demandent, pour pouvoir être présentées, un nettoyage important, parfois une restauration lourde.

La mise en place dans le musée même d'une structure légère animée par un personnel qualifié dans le traitement des cas les plus simples de restauration constitue une priorité. Robes, pièces de grandes dimensions ou particulièrement fragiles ne pourront cependant y être traitées : des campagnes suivies de restauration devront donc se poursuivre pour accompagner la politique d'acquisition qu'il conviendra de maintenir au-delà de l'ouverture.

L'équipement des réserves techniques devra de même prévoir les espaces nécessaires au nettoyage et à l'entretien des machines. Les présentations devront tenir compte des contraintes liées à la nature des collections.



## **Cahier des charges de l'étude de programmation**

En étroite liaison avec les partenaires du projet et sur la base des orientations du projet culturel, l'étude de programmation aura pour principaux objectifs de procéder :

a/ à l'étude technique et climatique du bâtiment ;

b/ à l'évaluation des publics potentiels ;

c/ à la définition du programme architectural et muséographique de l'établissement, et à la vérification de la pertinence du coût d'objectif de l'opération ;

d/ à la définition des moyens à mettre en oeuvre et des budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement du musée sur 5 ans à partir de son ouverture, et à l'étude de la structure de gestion la mieux appropriée, compte tenu du caractère de service public de l'établissement ;

e/ à l'élaboration des protocoles de conservation préventive et de présentation des collections, notamment textiles, ainsi qu'à la définition des équipements nécessaires au stockage des collections textiles et aux opérations de restaurations légères réalisées dans l'enceinte de l'établissement ;

f/ à la rédaction du cahier d'appel d'offre du concours d'architecte-muséographe ;

g/ à l'analyse du contexte urbain dans lequel s'insérera l'établissement, et, en liaison avec le service d'urbanisme de la Ville de Calais, à l'étude de la mise en valeur de l'environnement proche de l'établissement, tenant compte de sa nature, de l'intérêt patrimonial du quartier dans lequel il s'insère, et du schéma d'urbanisme de la ville.

## Table des matières du projet culturel

Un nouvel outil pour Calais

Pour un "musée-citoyen"

### Ch.1/ ENJEUX ET MISSIONS : LES IDEES-FORCES

- I.I. Pour une démarche participative fondée sur le partenariat
- 1.2. Pour un musée résolument ouvert sur le monde contemporain
- 1.3. Pour un musée de la dentelle sous toutes ses coutures
  - 1.3.1. Aller au-delà d'un musée des techniques
  - 1.3.2. Porter, paraître : mettre en valeur les usages, *les* représentations et les symboliques
  - 1.3.3. Faire comprendre les rapports entre la dentelle et la ville
  - 1.3.4. Suivre et mettre en valeur les tendances contemporaines de la dentelle
- 1.4. Pour un musée vivant allant à la rencontre et au service des publics
  - 1.4.1. Pour un musée vivant et accueillant
  - 1.4.2. Pour des présentations renouvelées et une politique événementielle forte
- 1.5. Un outil pour le développement culturel et social de Calais et du Calaisis
- 1.6. Un outil pour l'essor touristique de Calais et la reconquête du centre-ville
- 1.7. Un centre de ressources au service de Calais et de sa dentelle
- 1.8. Une vitrine pour Calais et sa dentelle

### Ch.2/ DES. COLLECTIONS , UN PATRIMOINE, DES PUBLICS

- 2.1. Des collections déjà représentatives, des potentiels à explorer
  - 2.1.1. Les collections du musée
    - 2.1.1.1. Les collections textiles, points forts et points faibles
    - 2.1.1.2. Les collections d'échantillons de dentelles mécaniques
    - 2.1.1.3. Les collections techniques
    - 2.1.1.4. Une lacune importante : les figurations des paraître de la dentelle et de ses rapports avec le corps
    - 2.1.1.5. Les fonds documentaires complémentaires
  - 2.1.2. Un important patrimoine privé à mobiliser
  - 2.1.3. Une mémoire vivante à recueillir
- 2.2. Un urbanisme issu de la dentelle à mieux connaître et faire reconnaître
- 2.3. Des publics à conquérir
  - 2.3.1. Le contexte calaisien : un public populaire
  - 2.3.2. Calais, le musée et la fréquentation touristique : des politiques à développer
  - 2.3.3. Une fréquentation potentielle difficile à estimer

### Ch. 3/ LE SITE : ANALYSE ET PRECONISATIONS D'AMENAGEMENT

- 3.1. Un élément phare du patrimoine de la dentelle et de Calais
  - 3.1.1. Un bâtiment typique des usines de dentelles de la fin du siècle dernier
  - 3.1.2. Un modèle des usines collectives de la dentelle
  - 3.1.3. Un bâtiment adapté aux besoins du musée, à l'exception des réserves techniques
- 3.2. Un atout à valoriser pour Calais et sa dentelle
- 3.3. Des principes simples d'aménagement
  - 3.3.1. Préserver le caractère de l'architecture extérieure
  - 3.3.2. Jouer de même la discrétion dans l'adaptation des espaces intérieurs
  - 3.2.1. Exploiter d'abord les atouts du bâtiment pour résoudre les questions liées à la sécurité du public

- 3.3.2.2. Rechercher la sobriété pour les aménagements intérieurs contemporains
- 3.4. Le positionnement de l'entrée du musée
- 3.5. Les liens avec le centre-ville et le traitement des abords
  - 3.5.1 Un contexte à travailler, mais une situation favorable
  - 3.5.2. Quelques propositions pour la résolution des problèmes d'accès, de stationnement et le traitement du tissu urbain de proximité

#### **Ch.4/ LA PROGRAMMATION CULTURELLE ET LES ACTIONS CONNEXES**

- 4.1. L'exposition permanente
  - 4.1.1. Le cheminement et les contenus
    - 4.1.1.1. La structure générale du discours : partir du présent pour y revenir
    - 4.1.1.2. L'introduction : partir du présent, situer le lieu et "mettre en appétit"
    - 4.1.1.3. Aux temps de la dentelle à la main (XVI<sup>e</sup>-XVIII<sup>e</sup> siècles)
    - 4.1.1.4. La dentelle mécanique et Calais au XIX<sup>e</sup> siècle
    - 4.1.1.5. Les métiers de la dentelle mécanique et de sa mise en oeuvre
    - 4.1.1.6. Un siècle de modes en dentelles : des Années folles à la « Femme émancipée »
    - 4.1.1.7. La dentelle aujourd'hui (1980-2000)
    - 4.1.1.8. Confronter le visiteur à sa propre image de la dentelle : la section "regards croisés"
    - 4.1.1.9. Renouveler périodiquement une partie des présentations : une nécessité autant qu'un parti-pris
  - 4.1.2. La scénographie
    - 4.1.2.1. Jouer la diversité tout en conservant une unité de ton : varier les approches scénographiques
    - 4.1.2.2. Jouer sur les sens
    - 4.1.2.3. Offrir des respirations : insérer dans le parcours des espaces ludiques et prévoir des espaces destinés aux enfants
  - 4.1.3. Une animation fondée principalement sur la présence d'animateurs
- 4.2. Une programmation culturelle événementielle soutenue et ciblée
  - 4.2.1. Plusieurs types d'expositions temporaires articulées avec un programme d'animations culturelles
    - 4.2.1.1. Faire place à la présentation régulière de la jeune création et de l'actualité de la dentelle
    - 4.2.1.2. Développer une politique de manifestations ambitieuses dans le domaine de l'histoire de la dent
      - 4.2.1.3. Une politique d'expositions dossiers
      - 4.2.1.4. Développer les coproductions et le travail avec les spécialistes en poursuivant l'insertion du musée dans les réseaux des musées de la mode et des textiles
      - 4.2.1.5. Accompagner systématiquement les expositions de rencontres, de manifestations et d'animations en direction principalement du public local
    - 4.2.2. Développer les Rencontres de l'élégance pour en faire un temps fort de la programmation
    - 4.2.3. Un programme complémentaires de conférences
    - 4.2.4. Faire revivre la Fête de la dentelle ?
- 4.3. Des outils spécifiques en direction du public scolaire et des publics défavorisés
  - 4.3.1. Favoriser le développement du travail du monde scolaire avec le musée
  - 4.3.2. Contribuer à la restauration du lien social : travailler avec les populations en difficulté
- 4.4. Nourrir le renouvellement des actions et des présentations : poursuivre le travail scientifique et les efforts d'enrichissement et de restauration des collections
  - 4.4.1. Un impératif : la poursuite du développement de la recherche au delà de l'ouverture
    - 4.4.1.1. La création d'un conseil scientifique et le développement de liens suivis avec les milieux de la recherche
    - 4.4.1.2. Avant-programme de recherches
  - 4.4.2. L'enrichissement des collections
  - 4.4.3. Restauration et conservation préventive
    - 4.4.3.1. Rattraper le retard en restauration
    - 4.4.3.2. Pour une structure légère de restauration des textiles au sein même du musée

#### 4.4.3.3. Veiller aux conditions de conservation et d'exposition

#### 4.5. La politique du centre de ressources et de documentation

- 4.6. Le musée hors les murs : à la découverte du patrimoine calaisien de la dentelle
- 4.7. Faire profiter la profession de l'image de marque du musée
  - 4.7.1. Accueillir les organisations professionnelles
  - 4.7.2. Accueillir certaines manifestations professionnelles
  - 4.7.3 Permettre aux entreprises partenaires d'utiliser la marque du musée

### **Ch. 5/ RÉCAPITULATIF DES ESPACES ET DES SUPERFICIES NÉCESSAIRES ET SCHÉMA DE FONCTIONNALITÉ**

- 5.1. Rappel des contraintes techniques principales à prendre en compte dans la structuration de l'espace
- 5.2. Descriptif des espaces et schéma de fonctionnalité : une première approche

### **Ch. 6/ RÉUSSIR LE MUSÉE : LES CONDITIONS DE SON FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN**

- 6.1. Assurer l'établissement dès son ouverture de la présence d'un personnel qualifié en nombre suffisant
- 6.2. Donner les moyens de "faire tourner" l'équipement
- 6.3. Développer une active politique de communication, de promotion et de commercialisation
- 6.4. Le fonctionnement de la boutique et de la cafétéria
- 6.5. La politique tarifaire
- 6.6. Les moyens nécessaires pour parvenir à l'équilibre de gestion
- 6.7. Quelle structure de gestion pour le musée de la Dentelle et de la Mode et les Musées de Calais ?









### **3. La programmation des collections**



**- La programmation scientifique du parcours de visite. Inspection générale des musées, DMF, 2004 :**

<http://www.culture.gouv.fr/culture/min/index-dmf.htm>

Puis cliquer sur Documents de référence > Publications > Muséofiches > Programmation scientifique du parcours de visite

**- La réserve, mode d'emploi. Inspection générale des musées, DMF, 2004 :**

<http://www.culture.gouv.fr/culture/min/index-dmf.htm>

Puis cliquer sur Documents de référence > Publications > Muséofiches > La réserve, mode d'emploi

## CHANTIER DES COLLECTIONS

### APPROCHE METHODOLOGIQUE

**Roland MAY**

Chef du service de la conservation préventive, CICRP, Marseille

Le " chantier des collections " est une succession d'opérations de traitement des collections programmées, organisées et ordonnancées logiquement dans un calendrier déterminé.

Le chantier des collections est donc un moyen pour aboutir à un objectif défini.

#### I Définition et contexte de l'objectif

##### A. Définir et préciser l'objectif recherché

*Il est indispensable de définir et de cerner avec le plus de précision possible l'objectif visé, ses caractéristiques, ses fonctionnalités...*

1. Projet de musée
2. Projet de réserves
3. « Mise à niveau » des conditions de conservation
4. Transfert des collections.

##### B. Identifier et préciser le contexte de l'opération

\* **Calendrier du chantier / calendrier du projet** : le « chantier des collections » s'inscrit la plupart du temps dans un projet plus global, il est donc nécessaire de connaître le calendrier prévisionnel du projet et ces incidences ou impératifs

\* **Conditions et contingences matérielles, spatiales, humaines** : identifier les moyens existants qui pourraient être affectés au « chantier » notamment en terme d'espaces et de personnels

\* **Phases : stockage temporaire,....** : déterminer si des étapes intermédiaires doivent être prévues (réserves SAS, fermeture partielle du musée.....)

\* **Contraintes**

#### II Etude en conservation préventive

Tout chantier des collections nécessite un état des lieux, des mesures d'accompagnement et de mises en œuvres et un schéma de faisabilité.

*La réalisation d'une étude en conservation préventive est souvent très souhaitable afin de cerner au mieux les étapes, la hiérarchie des interventions et les besoins du chantier. Cette étude peut aussi constituer une aide à la décision si elle inclut plusieurs scénarii, de même elle peut constituer une base (caractéristiques des collections (matériaux, volume, encombrement), conditions de conservation... ) pour l'étude de programmation, dans le cas d'un projet architectural,*

\* **état de conservation des collections** : constats d'état pièce à pièce ou par approche statistique établis en fonction de l'objectif du chantier (transfert, intervention d'urgence,



*infestation...), en aucun cas cet état des lieux – hormis pour les petites collections – n'est destiné, vu les informations recueillies, à établir un programme de restauration qui doit être prévu ultérieurement*

\* **préconisation de mesures conservatoires et de traitements** : ensemble de mesures permettant l'assainissement et les manipulations/déplacements des collections, définis toujours par rapport à l'objectif

\* **analyse des conditions de départ / arrivée** : cette analyse vise surtout à éviter tout choc climatique

\* **définition des besoins en conditionnement et en stockage** : type, quantité en fonction des collections :

\* **préconisations des conditions de transfert**

\* **zonage et phasage du chantier**

\* **calendrier et budget prévisionnel** : les deux points (F et G) sont importants pour inscrire ce chantier des collections dans le déroulé général, pour définir et optimiser le plan de travail

Ces points sont donnés à titre indicatif, le cahier des charges pour l'étude est établi en fonction de l'objectif et du contexte (type de collections...), certains points sont plus ou moins développés dans l'étude

### III Chantier des collections : mise en œuvre

*Le chantier se met en place en identifiant les zones de travail et les différents acteurs – internes et externes -, l'étude en conservation préventive peut faciliter cette mise en place et donner des lignes de conduite, des protocoles...pour chacune des phases*

#### A. Préparation des zones de travail

#### B. Chaînes ou phases de traitement

1. Inventaire, recolement
2. Mesures de consolidation et traitements (désinfestation, dépoussiérage...)
3. Conditionnement
4. Transfert
5. Rangement

C. Formation *le « chantier des collections » est une opération qui, à la différence des projets architecturaux ou des campagnes de restauration, est mené par le musée et qui implique souvent une grande partie du personnel. Ce moment privilégié est une excellente opportunité pour sensibiliser et former du personnel à la matérialité des collections, à leur manipulation, leur rangement....*

D. Assistance, évaluation et adaptation *il est important que le « chantier des collections » soit évalué à fur et à mesure de son déroulement pour mesurer son avancée par rapport au calendrier prévisionnel et éventuellement l'adapter.*

### IV Acteurs du chantier des collections

#### A. Acteurs internes :

**L'équipe du musée** : *le « chantier des collections » est un moment privilégié pour l'équipe du musée car il crée une dynamique en mobilisant beaucoup de personnes, il met l'accent sur les collections, l'inventaire et nombre d'autres aspects de la vie quotidienne de l'établissement, l'implication d'acteurs internes est nécessaire et peut avoir un effet positif au-delà du seul chantier.*

## B. Acteurs externes

*La diversité des activités dans un chantier nécessite l'intervention d'acteurs extérieurs, il est à ce titre un élément fédérateur dont les collections constituent le pivot agrégeant l'équipe interne, des restaurateurs, des transporteurs, le programmiste.... Ces opérations relativement complexes – inventaire, récolement, désinfestation, conditionnement, rangement, informatisation, campagne photographique....- peuvent aussi faire redécouvrir les collections et à se prêter à des campagnes de communication, d'autant plus que le « chantier » peut signifier la fermeture partielle ou totale du musée ou des certaines salles.*

- 1.Equipes des collectivités
- 2.Transporteurs
- 3.Restaurateurs
- 4.Programmateur
- 5.Architecte

## C. Assistance

- 1.Conseil, comité de pilotage : C2RMF, CICRP
- 2.Accompagnement : restaurateurs diplômés en conservation préventive

*Cette complexité et les nombreux paramètres qui peuvent entrer en jeu doivent inciter les responsables de collections et d'établissement à s'entourer de conseils préalables pour définir les objectifs et leurs implications (point I) amenant à un « chantier des collections », et établir un cahier des charges précis (point II). Cette maturation du projet en amont constitue bien souvent la garantie d'un bon déroulement futur, l'anticipation permet de limiter les imprévus et de les gérer sereinement. Les conseils de structures tel que le C2RMF ou le CICRP, éventuellement de restaurateurs diplômés en conservation préventive s'ils ne sont pas prestataires des études, sont recommandés.*

## **4. La programmation architecturale et muséographique**



## ETUDE DE PROGRAMMATION

**Paul ASTRUC**

Adjoint au chef du département de l'architecture, de la muséographie et des équipements,  
Direction des musées de France

Phase essentielle pour la conception d'un projet de musée, ce type d'étude à faire réaliser par un professionnel de la programmation architecturale et technique vise :

- à aider la maîtrise d'ouvrage de l'opération à définir, préciser et maîtriser sa commande par un travail itératif à l'issue duquel la maîtrise d'ouvrage dispose des informations les plus précises qui soient pour lancer la conception d'un projet de développement d'un musée ;
- et à fournir aux maîtres d'œuvre sélectionnés pour concevoir le projet architectural et muséographique un document de référence à caractère contractuel, « le cahier des charges » des objectifs à atteindre (contraintes techniques et réglementaires, performances à mettre en œuvre et budget à respecter).

L'étude de programmation permet, en effet, à la maîtrise d'ouvrage d'exprimer ses besoins et les objectifs auxquels devra répondre le projet architectural et muséographique et aux maîtres d'œuvre de disposer d'un corpus d'éléments d'informations à respecter.

Prenant pour base, le projet scientifique et culturel établi par l'équipe de conservation du musée et validé par la maîtrise d'ouvrage, elle doit intégrer les résultats ou les éléments contenus dans les différentes études déjà réalisées concernant le musée en faveur duquel un projet de développement a été décidé :

- sur le bâtiment ou sur le site d'accueil du musée : études préalables (étude d'opportunité, de faisabilité ou de définition) étude historique, études de l'architecte en chef des Monuments Historique lorsque le musée est installé dans un monument classé au titre de la loi de 1913, diagnostics techniques notamment sur l'état sanitaire et les structures du bâtiment, études de sol et/ou sous-sols, relevés de géomètre,...) ;
- sur les collections (programme et mesures de conservation préventive des collections et programmation scientifique du parcours de visite) ;
- ou sur le fonctionnement du musée lui-même (étude des publics, schéma directeur de développement...).

### ELABORATION

D'une durée moyenne de six mois (hors périodes de validation par la maîtrise d'ouvrage et par l'Etat si l'opération est subventionnée), l'étude de programmation comporte trois phases principales :

A - une phase de **bilan** qui analyse l'état actuel du musée, de son fonctionnement : rapports du musée avec son environnement, contraintes réglementaires et patrimoniales pesant sur le

bâtiment et sur le site, diagnostic architectural et technique du bâtiment, organisation spatiale des différentes fonctions du musée en pointant leurs points forts et leurs lacunes.

Cette phase se traduit par l'élaboration d'un programme fonctionnel dans lequel sont précisés les besoins en termes d'espaces d'accueil et de publics, d'animation et de recherche, d'exposition ainsi que les espaces techniques nécessaires à la prise en charge des collections exposées, les espaces de conservation et de traitement des collections et les espaces liés au fonctionnement de l'établissement.

Le programme fonctionnel précise également les relations fonctionnelles entre ces différentes fonctions, les modalités d'accès et de circuits et établit le tableau général des superficies du musée par fonction.

L'élaboration de cette phase permet à l'équipe en charge de l'étude non seulement de prendre connaissance et d'analyser les différents documents déjà réalisés sur le musée, mais également de prendre contact avec l'ensemble des intervenants et interlocuteurs concernés par le projet.

B - une phase pré-opérationnelle (**étude de faisabilité ou pré-programme**) qui, à partir des éléments recensés dans le programme fonctionnel du projet de développement du musée, étudie la faisabilité globale du projet, technique et financière, en proposant des scénarii d'implantation des différentes fonctions du musée en fonction des objectifs du projet scientifique et culturel et de la programmation scientifique du parcours de visite.

Chacun de ces scénarii, qui ne sont pas des projets mais des schémas d'implantation fonctionnels, est accompagné d'une estimation financière en investissement et en fonctionnement ainsi que d'une proposition de phasage de l'opération. Ces scénarii peuvent proposer l'externalisation de certaines fonctions du musée s'il s'avère que celles-ci ne peuvent se déployer à l'intérieur du bâtiment ou du site d'accueil du musée.

C - le **programme architectural et technique** qui, sur la base du scénario retenu par la maîtrise d'ouvrage en concertation avec ses partenaires, recense à l'intention des maîtres d'œuvres toutes les données techniques à prendre en compte dans les différents espaces du musée à traiter, notamment celles ayant trait au fonctionnement des différentes fonctions du musée (sécurité des œuvres et des personnes, conservation des collections, traitement de l'air, équipements à prévoir et techniques à utiliser).

Ce document est, en règle générale, composé de deux parties :

- un volet qui recense les spécifications générales à respecter par les futurs maîtres d'œuvre pour le projet (contraintes de structure, accessibilité, sécurité et sûreté, traitement de l'air, confort des publics, conservation des collections, acoustique, éclairage, grands principes d'aménagements du musée,...).
- un deuxième volet sous forme de fiches techniques détaillant pour chaque fonction et/ou espace du musée les performances architecturales et techniques à mettre en œuvre (cf exemple de fiche jointe).



Cette étape permettra ainsi à la maîtrise d'ouvrage de vérifier, espace par espace, fonction par fonction, le respect de ces contraintes et objectifs dans les différentes phases du projet architectural et muséographique.

Document contractuel pour l'équipe de maîtrise d'œuvre, l'étude de programmation figure impérativement au même titre que le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) et le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) dans les documents communiqués aux candidats à la maîtrise d'œuvre appelés à proposer une offre.

L'étude de programmation doit également être complétée d'un certain nombre de prolongements dont les plus fréquents sont :

- A - la programmation muséographique détaillée ;
- B -le programme mobilier ;
- C- le programme signalétique ;
- D- le programme relatif à la médiation.

#### A – Programmation muséographique détaillée

Volet spécifique de l'étude de programmation d'un musée, la programmation muséographique détaillée doit être menée parallèlement. Elle consiste, sur la base du parcours scientifique de visite élaboré par l'équipe de conservation, à préciser pour le futur muséographe, espace par espace, section par section, les œuvres à présenter avec leurs caractéristiques (désignations, dates d'inventaire, formats, matériaux, état,...), les systèmes de présentation requis (modes, nombres), l'ambiance souhaitée (éclairage naturel, artificiel, diffus, violent,...), la présence ou non d'un accompagnement de médiation (signalétique et multimédia), enfin toutes les contraintes de conservation et de présentation à respecter dans le futur projet muséographique.

Ce travail est réalisé par l'équipe de conservation et le programmiste. Impérative pour le lancement de la consultation des maîtres d'œuvre, la programmation muséographique détaillée pourra faire l'objet d'ajustements à la faveur du projet architectural et muséographique.

#### B- Programme mobilier

Cette étude ne concerne pas le mobilier muséographique dont la définition doit figurer au sein de la programmation muséographique détaillée, mais les différents types de mobilier nécessaires au fonctionnement du musée (mobilier administratif et de confort du visiteur). Il peut également concerner le mobilier de rangement des réserves.

Il s'agit, pour chaque espace du musée, de définir à l'intention des maîtres d'œuvre le nombre, la nature et l'implantation des différents mobiliers à prévoir tant dans les espaces ouverts au publics (accueil, espaces d'exposition, documentation, salle de conférence ou d'animation,...) que dans les espaces privatifs (réserves, administration, locaux techniques).

Ce programme permet également à la maîtrise d'ouvrage de disposer d'une estimation financière à budgéter dans l'opération globale.

### C- Programme signalétique

Afin de permettre à la maîtrise d'ouvrage de maîtriser la conception du projet de signalétique (intérieure et extérieure du musée), un programme spécifique à la signalétique peut être confiée à l'équipe de programmation. Celui-ci vise à définir, en liaison avec l'équipe de conservation, les différents équipements à prévoir en ces domaines ainsi que leur implantation.

L'élaboration d'un tel programme permet à la maîtrise d'ouvrage de préciser ses besoins et ses attentes en amont et d'intégrer ce volet de la muséographie à l'équipe de maîtrise d'œuvre dans le cadre de la commande globale d'aménagement muséographique ce, pour éviter tout risque d'incohérence entre la muséographie proposée et la signalétique qui lui sera rattachée.

L'équipe de programmation aura également à sa charge d'estimer le coût de ce type de prestation.

### D- Programme de la médiation

L'établissement d'un programme spécifique relatif aux équipements de multimédia peut également être confié à l'équipe de programmation.

Ce travail, élaboré en relation étroite avec l'équipe de conservation et directement lié à la programmation muséographique détaillée, permet à la maîtrise d'ouvrage non seulement de disposer d'une estimation financière sur le coût de ce type d'équipement (en investissement comme en maintenance) mais également de cadrer les propositions des futurs maîtres d'œuvre pour éviter les risques d'inflation que ce type d'équipement peut engendrer notamment en ce qui concerne les collections nécessitant un fort accompagnement médiatique.

Le programme devra également préciser la nature des équipements induits nécessaires pour le fonctionnement des différents supports proposés (câblage informatique notamment).

Il devra veiller à anticiper l'inévitable caducité des contenus qu'il conviendra de remplacer régulièrement.

### **COMPETENCES**

La réalisation de l'étude de programmation requiert des compétences avérées en matière de programmation architecturale. C'est pourquoi, elle doit impérativement être confiée à un spécialiste qui peut exister au sein de la maîtrise d'ouvrage si la collectivité dispose de techniciens spécialistes de ces questions.

Pour ce qui concerne la programmation d'un projet de musée, outre un spécialiste en programmation, il est nécessaire que puissent être mobilisées, en tant que de besoin, des compétences en matière d'architecture, de muséographie, d'économie du bâtiment, de conservation préventive et/ou des compétences techniques relatives au fonctionnement et à la maintenance d'équipements culturels recevant du public, toutes compétences nécessaires pour une étude de programmation la plus complète qui soit.

Ces compétences peuvent être sous-traitées par le mandataire de l'étude de programmation.

## SELECTION

La procédure de sélection la plus adaptée pour le recrutement d'une équipe de programmation est celle qui, à partir d'un certain nombre de candidats pré-sélectionnés, permettra au maître d'ouvrage de pouvoir auditionner des candidats avant de négocier avec eux (procédure adaptée du code des marchés publics).

Dans le cadre de cette procédure, et compte tenu de l'expérience acquise par les services de l'Etat en ce domaine, il est souhaitable que ces derniers puissent participer aux côtés du maître d'ouvrage à la rédaction du cahier des charges pour le recrutement des cabinets de programmation.

### **INTERVENTION DU MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION**

*Le ministère de la culture et de la communication peut subventionner la réalisation d'une telle étude sous réserve de l'existence d'un projet scientifique et culturel validé par l'Etat et d'une participation de l'Etat à la procédure de sélection d'un cabinet de programmation.*

*Chaque étape de réalisation de l'étude de programmation doit faire l'objet d'une validation de la part des services de l'Etat. En l'absence de cette validation, compte tenu de l'importance que revêt cette phase dans le processus de conception d'un projet de musée, l'Etat ne pourra poursuivre son accompagnement de la conception et de la réalisation du projet de développement du musée.*

## **LE ROLE DU PROGRAMMISTE DANS LA TRANSFORMATION DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL EN PROJET ARCHITECTURAL ET MUSEOGRAPHIQUE**

**Laurent LAIDET**  
Programmiste

En 1928, pour la construction de sa villa à Poissy, Mme Savoye, l'épouse de l'assureur bien connu du monde des musées et des expositions, écrit dans quatre lettres à son architecte Le Corbusier sa propre vision de sa future maison. Le nombre d'occupants, la liste des pièces, leur fonction et leur dimension, leur situation les unes par rapport aux autres, le nombre de véhicules que devra contenir le garage, l'organisation du service, etc. En ce sens, elle rédige un programme fonctionnel. A ces lettres qui décrivent un hôtel bourgeois de la fin du XIXe s. doté du confort le plus moderne Le Corbusier répondra en apportant une réponse à chaque attente sans, pour autant, brider sa capacité de création et de réflexion sur l'évolution des modes de vie.

Cet exemple permet d'introduire ce que doit être l'étude de programmation : le périmètre et le cadre général d'une opération, une analyse et une réflexion sur les attentes de chacun, en aucun cas un projet d'architecture. La programmation conserve à l'architecte, au muséographe, au scénographe, leur liberté d'expression.

La construction d'un hôpital, d'un aéroport, d'une salle polyvalente, fait intervenir - on l'imagine aisément - des compétences bien particulières, qui maîtrisent les processus de gestion et de fonctionnement, les contraintes de sécurité, etc. Les musées n'échappent pas à cette règle.

La programmation architecturale est obligatoire dans le secteur public par la loi sur l'ingénierie de 1973 et, selon la loi MOP en 1985, relève de la responsabilité du maître d'ouvrage.

La programmation permet de décrire une commande publique, qu'il s'agisse de création, de rénovation, de réhabilitation de l'existant, de construction neuve. Elle permet d'évaluer l'impact sur l'environnement, sur l'urbanisme et l'architecture, les collections, les publics, le fonctionnement au quotidien de la structure ... En d'autres termes, l'étude de programmation est à la fois une étude :  
d'application des volontés et des ambitions des maîtres d'ouvrage,  
d'adéquation entre un projet scientifique et culturel et un contexte architectural et social ;  
d'anticipation de l'ensemble des questions d'urbanisme, d'architecture, de technique, d'investissement, de conservation préventive, de présentation, qui environnent le projet ainsi que ses perspectives d'évolution.

### **La programmation permet :**

- . au maître d'usage (le conservateur et son équipe) d'appliquer leur projet scientifique et culturel à une réalité physique, technique, spatiale, de traduire un projet théorique, de vérifier sa faisabilité ;
- . au maître d'ouvrage (le commanditaire), de se positionner sur un scénario de développement adapté à ses ambitions, à sa capacité d'investissement, en anticipant des évolutions possibles, futures du projet ;
- au maître d'œuvre (l'architecte, le muséographe) de disposer d'un document d'aide à la conception qui décrive l'intégralité du projet qu'il aura à réaliser, ce qu'il doit prévoir et intégrer pour le fonctionnement et l'évolution future.

### **Le programmiste est à l'articulation de ces trois protagonistes.**

Nous allons voir comment une étude de programmation architecturale, au déroulement formaté, peut s'adapter le plus justement aux attentes et aux besoins d'un musée en abordant plusieurs questions :

A quel moment interviennent les études de programmation ?

Comment se préparent-elles ? (ou plus exactement comment recruter un programmiste)

Quelles compétences mettent-elles en œuvre ?

Comment se déroulent-elles ?  
Quels sont leurs apports spécifiques ?  
Quels sont leurs prolongements logiques ?  
A quel moment intervient une étude de programmation ?

Elle trouve sa place entre les études pré-opérationnelles (PSC, étude des publics, état sanitaires et diagnostic des collections, des bâtiments ...) et la consultation de la maîtrise d'œuvre. Idéalement, elle s'appuie sur le PSC, l'étude des publics, la programmation des collections bien que cette dernière, dans certains cas, puisse se nourrir du programme et donc la suivre.

Sa durée est de 6 mois à 1 an.

La durée sera la plus courte une fois le PSC validé, une fois les relevés de bâtiments et levées de géomètres faits ou actualisés, les diagnostics (capacité portante des sols, amiante, plomb, etc.) réalisés, une fois les sondages sur les zones à étendre effectués pour vérifier la nature des sols, le type de fondations à prévoir, d'anticiper les missions d'archéologie préventive par exemple, ...

Si ces diagnostics ne sont pas faits :

\*il est utile de les lancer dès le début de l'étude. Ils permettent d'être précis dans la description des espaces affectés au projet, de chiffrer l'investissement au plus près des contraintes topographiques, techniques, etc.

\*ils sont réalisés par des spécialistes, leur coût peut être intégré par l'économiste dans l'enveloppe financière prévisionnelle du projet et donc intégrer le montage financier global.

Globalement, effectués en amont, ils font gagner du temps sur le calendrier du projet, sur le coût global de l'opération.

Comment se préparent-elles ?  
(comment prépare-t-on le recrutement de son programmiste)

Pour le maître d'ouvrage, une première étape importante consiste à :

\*définir l'objet de la mission, le degré de finesse de l'étude souhaitée du pré-programme à l'adéquation programme-projet, du programme général au programme détaillé), identifier les compétences nécessaires,

\*formaliser l'ensemble dans un cahier des charges ;

\*évaluer la fourchette budgétaire de l'étude pour mettre en place des financements complémentaires auprès des partenaires potentiels (DRAC, CR ou CG, ...)

\*définir le mode de recrutement en fonction des règles du code des marchés publics (appel d'offre ouvert ou restreint, déterminé par le montant des honoraires mais aussi l'envergure que l'on souhaite

\*donner au projet, procédure adaptée MAPA : les 3/4 des études de programmations sont passées de la sorte) ;

\*procéder au recrutement d'une équipe de programmation.

Cette opération est menée conjointement avec le service des marchés publics de la commune, éventuellement, selon le cas de figure avec l'appui des SMP des autres collectivités locales (CC, CG, CR) et le conseil de la DRAC et de la DMF.

Simultanément, il faut :

\*rassembler l'ensemble des études et documents disponibles (PSC, plans du bâtiment, levées de géomètre, POS/PLU, fiches cadastrales, réglementation urbaine, mesures de protection, etc.) afin de mettre au point d'un dossier de consultation le plus complet possible ;

\*constituer une commission rassemblant les interlocuteurs du projet au niveau de la maîtrise d'ouvrage et des partenaires culturels, touristiques, techniques et financiers.



Cette commission, souhaitable pour que le choix du programmiste soit une décision collégiale, va évoluer en comité de pilotage réuni au moment des grandes étapes de validation et de décision.

Un certain nombre de ses participants peuvent constituer un comité technique, un groupe de travail plus restreint, plus facile à réunir, formé des interlocuteurs les plus impliqués et mobilisables pour l'avancement de l'étude.

Quelles compétences mettent-elles en œuvre ?

Les compétences d'une équipe de programmation sont parfois similaires à celles d'une équipe de maîtrise d'œuvre.

Les compétences requises pour la programmation d'un musée - j'insiste sur les compétences et non les personnes car certaines peuvent revendiquer, à juste titre, plusieurs casquettes - sont :

\*l'architecture, l'urbanisme et le paysage ;

\*la muséographie, scénographie ;

\*l'économie de la construction ;

\*la conservation préventive (plus ou moins optionnelle selon l'état des études préalables) afin d'affiner la connaissance des collections (analyse sanitaire et typologique des collections avec la compétence d'un spécialiste en conservation préventive ; réflexion sur le chantier des collections qui va découler du projet, etc.) ;

Mais ces compétences de bases peuvent s'enrichir de compétences complémentaires qui permettront, en fonction du projet, de le nourrir : histoire, archéologie, sociologie, ethnologie, structure, acoustique, éclairage, ... En étudiant le dossier de consultation, un bureau d'étude peut lui-même proposer une équipe à la carte, qui lui semble adaptée aux attentes.

L'intégration de compétences spécifiques permet également :

\*une évaluation du fonctionnement prévisionnel, des recettes et des dépenses prévisionnelles, si la maîtrise d'ouvrage cherche à ce que le musée développe des ressources propres ;

\*d'associer des compétences de juristes pour identifier des formes juridiques, les statuts possibles, les partenariats à envisager, les montages financiers possibles, l'hypothèse d'une DSP, etc.

Comment se déroulent-elles ?

**La méthode d'une étude de programmation** est formatée (pré-programme, programme, adéquation programme-projet). Toutefois, en fonction toujours des études préalables des orientations fournies par le PSC, la méthode est ajustée.

### **La phase 1 - Pré-programme**

Généralement en 2 étapes :

1-A- Bilan de l'existant, état des lieux, diagnostic, ...

C'est une phase d'approche, du général au particulier, une phase de rencontre et d'échange. Cette phase d'analyse, généralement longue, permet de mettre à plat l'existant et son fonctionnement et de s'imprégner de l'esprit du projet. L'analyse attentive du contexte "multi-critères" - contexte historique, urbain, architectural, patrimonial, sociologique, ... - va re-croiser en permanence la question : pourquoi un musée ? quel musée ? pour quels publics ? avec quels objectifs culturels ? touristiques ? pédagogiques ?

Viennent ensuite la caractérisation des collections et l'histoire que le musée souhaite raconter au visiteur, qui vont appeler d'elles mêmes des conditions particulières d'exposition et de conservation, générer une logistique spécifique liée à la nature des supports, au mouvement des œuvres, au rythme

des expositions, des animations; ... et de profiler la nature des supports et des outils de médiations afin d'intégrer leur coût dans l'ensemble des dépenses.

Cette étape permet également d'analyser les contraintes foncières, la réglementation urbaine, au regard des ambitions du projet, de poser la question d'une modification de la réglementation, si le projet le justifie, ou encore d'orienter différemment le projet de construction ou d'extension par une nouvelle hypothèse d'implantation.

A cette phase d'analyse du - ou des sites - pressentis, du projet culturel, des ambitions de la maîtrise d'ouvrage répondent un ou plusieurs scénarios, qui seront développés dans la phase suivante et qu'il convient d'identifier à l'issue de cette phase.

Sur le plan purement muséographique, cette phase permet de :

- \*comprendre les collections et le sens qu'elles peuvent prendre en fonction d'un contexte, d'une histoire, leurs modes de protection et de valorisation, leur évolution possible, ...
- \*analyser le fonctionnement du musée (moyens humains et matériels, programmation culturelle et pédagogique, ...)
- \*poser les bases d'une montée en puissance du fonctionnement en fonction de l'extension, de la sécurité des collections, de l'animation et du marketing à développer
- \*préciser le nombre et le cadre du (ou des) scénario(s) : 1, 2 ou 3 au maximum, ce qui permet de ne pas disperser l'étude et l'attention, de ne pas plomber le budget de l'étude.
- \*remettre un premier document qui permet de vérifier que l'ensemble des interlocuteurs est en phase avec le projet de développement.

#### 1-B- Scénarios

Cette étape va permettre de vérifier l'adaptabilité du projet culturel aux contraintes architecturales et financières. Schématiquement, elle comprend :

- \*l'adaptation du scénario de visite (organisation des contenus, implantation des collections, modalités de présentation et de renouvellement des collections, supports de médiations complémentaires, ...)
- \*la définition des équipements spécifiques (expositions temporaires, des réserves et de la logistique afférente au mouvement des oeuvres par exemple) ;
- \*l'identification des fonctions et surfaces nécessaires pour le développement du projet ;
- \*les principes généraux d'aménagement, de fonctionnement en fonction des exigences de la conservation préventive et des actions à mener vis-à-vis des publics ;
- \*des tests de faisabilité spatiale entre les attentes théoriques, les liaisons et circulations souhaitées et le(s) site(s) assortis de schémas de principes, de répartition prévisionnelles des fonctions, mais pas d'un projet architectural ;
- \*les différents impacts des scénarios en termes de conservation, de fréquentation, de fonctionnement, de sécurité, etc.
- \*l'enveloppe financière prévisionnelle des travaux - toutes dépenses confondues, c'est-à-dire évaluer le coût global avec l'ensemble des dépenses afférentes à l'opération (les études en amont, le concours, les études de conceptions, les honoraires de la maîtrise d'œuvre, de l'AMO si nécessaire, des assurances, bureaux de contrôles)
- \*la dépense annuelle à engager, en fonction du calendrier prévisionnel de l'opération, afin que la maîtrise d'ouvrage affine sa programmation financière.

Pratiquement, cette phase permet de définir avec précision le format de l'opération, c'est un outil de décision pour le maître d'ouvrage.

A son issue, le comité de pilotage se positionne sur un scénario qui sera ajusté et développé dans la phase suivante, l'écriture du programme ou bien, remis à plus tard ou encore abandonné.

## **Phase 2- Le programme**

C'est le document qui décrit le projet qui devra être conçu. Plusieurs niveaux de descriptions sont possibles. Le manuel de la MIQCP présente trois niveaux (esquisse, aps, apd) qui correspondent à des degrés de description de plus en plus détaillés.

Cela dit, généralement, le programme est un "programme général" (niveau APS), adapté à la typologie du bâtiment étudié. En effet, il paraît difficile de programmer un conservatoire sans intégrer une étude acoustique comme il paraît impossible de programmer un musée sans intégrer des préconisations en matière de conservation, présentation, ERP, etc. espaces par espaces.

Le programme peut-être approfondi, et passer au stade de programme technique détaillé, au cours de la 3e phase d'étude : l'adéquation programme-projet.

Rédiger un programme consiste à développer le scénario retenu au stade précédent. Il peut être parfois un nouveau scénario, hybride, combinaison des précédents, avec un phasage spécifique qui permette de s'inscrire dans une programmation financière possible pour le maître d'ouvrage.

La fabrication de ce document est essentiellement technique. Il s'agit de traduire définitivement, la volonté du maître d'ouvrage, de décrire la commande publique. L'objectif est de fournir un document d'aide à la conception pour le maître d'œuvre qui sera recruté.

Sont repris et adaptés des chapitres généraux de présentation, de fonctionnement, d'implantation, d'accessibilité etc.

Sont décrites avec précision les fonctions avec leurs exigences et contraintes.

Sont décrites les différentes spécificités techniques en termes de confort thermique, visuel, etc.

Une annexe financière donne au maître d'ouvrage l'enveloppe financière prévisionnelle (elle n'est pas communiqué au maître d'œuvre à l'exception de la part de l'EFP affectée aux travaux, qui donne une ligne budgétaire à la maîtrise d'œuvre et leur permet également de faire une proposition d'honoraires qui fait constitue un élément non négligeable de l'offre de service).

Sont retirés les tests de faisabilité qui montreraient éventuellement comment certaines fonctions pourraient trouver leur place dans certains locaux existants et, ce, afin de ne pas influencer la réflexion que l'architecte va devoir mener. En effet, ce document cadre son travail, définit des priorités mais ne pose pas d'options d'implantation sauf si ces dernières présentent une étroite adéquation avec le contenu développé : par exemple, maintenir d'office une collection XVIIIe s. dans un salon aux boiseries XVIIIe s. ou présenter la technique d'une activité dans l'atelier qui lui était réservé.

## **Phase 3- Adéquation programme-projet (1 ou 2 tranches souvent optionnelles)**

L'accompagnement de l'équipe de programmation dépasse le cadre de l'étude de programmation et peut être assortie, devrait être, assortie, d'une ou plusieurs tranches fermes ou conditionnelles (c'est un ajustement à la carte) permettent de couvrir tout ou partie des opérations de recrutement de la maîtrise d'œuvre, des études pour vérifier l'adéquation programme / projet en termes de contenus, de fonctions, de surfaces, de liaisons, de confort et d'exigences de la conservation préventive, d'ajuster le programme en fonction de l'évolution de la conception, au stade de l'APD.

Sans entrer dans le détail de ce qui relève plus de l'AMO ou directement de la programmation :

Au stade du recrutement :

\*présentation du programme et visites avec les candidats, réponses aux questions (AMO) ;

\*analyses multicritères avec grille de lecture (programmation), présentations au jury (AMO), ...

Au stade des études (esquisse, APS, APD, PRO) :  
vérification, au moment de la remise des différentes phases, de l'adéquation programme-projet avec  
selon la demande, la vérification des surfaces, des coûts (programmation).

Quels sont leurs prolongements possibles ?

Sans entrer dans le détail de ce qui relève plus de l'AMO ou directement de la programmation :

Au stade du recrutement :

assistance au montage du dossier de consultation, aide à la rédaction de l'annonce, à la constitution de  
l'équipe, etc.

Au stade des études (esquisse, APS, APD, PRO)

communication sur le projet, opérations de préfigurations, recherches de financements  
complémentaires

Quels sont leurs apports spécifiques ?

Le programmiste est un interlocuteur pour l'équipe scientifique du musée et pour la maîtrise d'ouvrage,  
il se trouve au croisement de plusieurs voies, de plusieurs voix, et permet d'en exprimer la cohérence,  
d'exprimer les intérêts de chacun pour construire un projet commun..

L'étude va permettre de mettre au point et d'exprimer des envies par rapport à un contexte patrimonial  
et un contexte socio-économique, socio-culturelles.

Projet de développement local, l'étude de programmation permet :

- d'adapter le PSC aux contraintes architecturales, à l'accueil des publics ciblés, à la conservation /  
présentation des collections et de simuler le fonctionnement induit ;
- d'articuler davantage le projet avec son environnement en proposant des adaptations, des  
ajustements, qui permettront de l'ancrer plus durablement dans le territoire.

Conclusion

Pour conclure sur le rôle du programmiste dans la transformation du PSC en projet architectural et  
muséographique, le programmiste est une interface transversale qui adapte le projet culturel à un  
contexte particulier, propose une simulation multi-facettes du projet, élargi le champ du projet culturel  
aux questions techniques et environnementales, urbaines et sociales, historiques et patrimoniales. Sans  
avoir la prétention de concevoir le projet, Madame Savoye n'avait évidemment pas la moindre idée de  
ce que Le Corbusier sortirait comme proposition, le programmiste doit anticiper un ensemble des  
questions que se poseraient automatiquement au maître d'œuvre, poser des éléments de réponses afin  
de répondre aux attentes de chacun, de respecter un calendrier et une enveloppe financière et donc, de  
gagner du temps.

## **5. Orientation bibliographique**





## Orientation bibliographique

**Florence Le Corre**

Centre de ressources documentaires, Institut national du patrimoine

### 1. Le projet scientifique et culturel

\*Barré, Jean-Luc. La conduite d'un projet muséal.

In : Manuel de muséographie : petit guide à l'usage des responsables de musée. Sous la dir. de Marie-Odile de Bary et Jean-Michel Tobelem.

Biarritz, Séguier, 1998, pp. 23-34

\*Joly, Marie-Hélène. Le projet scientifique et culturel de musée.

In : Musées et services des publics : actes des journées d'études, Paris, Ecole du Louvre, 14-15 octobre 1999. Paris, Ministère de la Culture et de la communication, 2001, pp. 165-181

\*Joly, Marie-Hélène. Le projet scientifique et culturel a-t-il de l'avenir ?

In : *La Lettre de l'OCIM*, n° 124, juillet-août 2009, pp. 8-14

Paulus, Odile. Musées publics et musées privés : les objectifs, l'évaluation.

In : *Revue française de gestion*, janvier-février 1999, pp. 43-55

\*Pinette, Matthieu. Concevoir un projet : le cas des musées d'Amiens.

In : Musées et services publics : actes des journées d'étude, Paris, Ecole du Louvre, 14-15 octobre 1999. Paris, Ministère de la Culture et de la communication, 2001, pp. 183-188

Pinette, Mathieu. Le projet de musée : inutile pensum ou outil salvateur ?

In : *La Lettre de l'OCIM*, n° 124, juillet-août 2009, pp. 15-18

\*Un projet culturel pour le musée.

In : *Techniques et cultures au musée*. Par Paul Rasse, avec la collab. d'Eric Necker. Lyon, Presses universitaires de Lyon, 1997, pp. 159-178

\*Le projet scientifique et culturel.

In : *Muséofiches*. Paris, Direction des musées de France, 2008, 24 p.

[http://www.culture.gouv.fr/culture/dmf/documents/museofiches/2\\_projet.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/dmf/documents/museofiches/2_projet.pdf)

\*Un PSC pour quoi faire ?

In : *La Lettre de l'OCIM*, n° 124, juillet-août 2009, pp. 5-48

\*Publics et fonctionnement dans les projets "culturels" : guide d'élaboration et d'évaluation en sept rubriques et vingt questions.

Paris, Direction des musées de France, Département des publics, 1998. 9 p.

\*Publics et projet culturels : un enjeux des musées en Europe : journées d'étude, 26 et 27 octobre 1998, Paris, Musée du Moyen Age.

Paris, L'Harmattan, 2000. 313 p.

\*Qu'est-ce qu'un projet de musée ?

In : *Muséofiches*. Paris, Direction des musées de France, 2008, 2 p.

[http://www.culture.gouv.fr/culture/dmf/documents/museofiches/1\\_projet.pdf](http://www.culture.gouv.fr/culture/dmf/documents/museofiches/1_projet.pdf)



## 2. La programmation des collections

George, Gerald ; Sherrell-Leo, Cindy. Starting right : a basic guide to museum planning.  
Lanham, Altamira Press, 2004. 158 p.

\*Programmation scientifique du parcours de visite. Direction des musées de France. 2004  
<http://www.culture.gouv.fr/culture/min/index-dmf.htm>

\*La réserve, mode d'emploi. Direction des musées de France. 2004  
<http://www.culture.gouv.fr/culture/min/index-dmf.htm>

⇒ Puis cliquer sur Documents de référence > Publications > Muséofiches

### Sur le chantier des collections :

\*Le chantier des collections. Dossier du séminaire de formation permanente, Paris, Institut national du patrimoine, 05-07 décembre 2007.  
Paris, INP, 2007.

\*Musées en chantier.

*Musées et collections publiques de France*, n° 238, 2003, pp. 4-48

\*Naffah, Christiane (dir.). Le chantier des collections du musée du quai Branly : conservation préventive à l'échelle d'une collection nationale : organisation, fonctionnement et protocoles de traitement des ateliers.  
Paris, Musée du quai Branly, 2004. 95 p.

\*Oddos, Jean-Paul. Le transfert des collections vers le musée du quai Branly.  
*Musées et collections publiques de France*, n° 228, mars 2001, pp. 17-21

## 3. La programmation architecturale

### 3.1 Ouvrages et articles généraux

\*Colt-Picard, Christine et Blaisse, Lionel. Programmation des constructions publiques : qualité d'une construction publique, processus de programmation, organisation des études, consultation et contrat des programmeurs.  
Paris, Editions du Moniteur, 2001. 156 p.

La démarche de programmation : définir les besoins, monter le projet et le mettre en œuvre : les métiers de la maîtrise d'ouvrage immobilière.  
Lyon, CERTU, 2004. 136p.

Guide et annuaire pour le choix d'un programmeur à l'usage des maîtres d'ouvrages publics ou privés.  
Paris, Institut de programmation en architecture et aménagement, 2001. 20 p.

### 3.2 La programmation architecturale de musée

\*Architecture et musées : actes du colloque organisé au musée royal de Mariemont, 15-16 janvier 1998.  
Tournai, La Renaissance du livre, 2001. 249 p.

\*Basso Peressut, Luca. Musées : architectures, 1990-2000.  
Milan, Federico Motta ; Arles, Actes Sud, 1999. 279 p.

\*Construire un musée.

*Architecture intérieure*, n. 246, 1992, pp. 116-137

\*Lord, Gail Dexter and Lord, Barry. The manual of museum planning.  
2<sup>nd</sup> ed., London, The Stationery Office, 1999. 462 p.

\*Marks, Richard. Building a new museum : the roles and relationship of curator and architect in planning and project management.

In : Manual of curatorship : a guide to museum practice. Ed. by John M.A. Thompson.  
2<sup>nd</sup> ed., Oxford, Butterworth-Heinemann, 1992, pp. 178-182

\*Museums for a new millenium. Concepts, projects buildings. Ed. by Vittorio Magnano Lampugnani and Angeli Sachs.

Munich, Prestel Verlag, 1999. 224 p.

\*Mollard, Claude. Concevoir un équipement culturel : analyse et évaluation du projet, programmation architecturale, choix du maître d'œuvre, maîtrise des coûts.

Paris, Editions du Moniteur, 1992. 200 p.

## **4. Quelques études de cas**

### **4.1 Musée de Picardie, Amiens**

\*Pinette, Mathieu et Martin-Leverbe, Christel. Projet culturel des musées d'Amiens.

Amiens, Musée de Picardie, 1998. 39 p.

### **4.2 Musée des beaux-Arts, Dijon**

\*Jugie, Sophie. Un PSC à l'épreuve de la rénovation : accomplissement et dépassement.

In : *La Lettre de l'OCIM*, n° 124, juillet-août 2009, pp. 30-36

### **4.3 Musée des beaux-arts et de la dentelle, Calais**

\*Vers le musée de la dentelle et de la mode : projet culturel.

Calais, Musée des beaux-arts et de la dentelle, 1996.

### **4.4 Musée municipal, Hyères**

\*Sciallano, Martine. Musée municipal d'Hyères : quel PSC au regard des collections ?

In : *La Lettre de l'OCIM*, n° 124, juillet-août 2009, pp. 44-48

### **4.5 Musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée, Marseille**

\*Réinventer un musée : le musée des civilisations de l'Europe et de la Méditerranée à Marseille : projet scientifique et culturel. Sous la dir. de Michel Colardelle.

Paris, Réunion des musées nationaux, 2002. 159 p.

### **4.6 Musée d'art et d'histoire du judaïsme, Paris**

\*Bizouard, Catherine et Pin, François. Paris, musée d'art et d'histoire du judaïsme.

In : France musées récents.

Paris, *Le moniteur amc*, 1999, pp. 108-113

\*Hazan-Brunet, Nathalie. Musée d'art et d'histoire du judaïsme.

Paris, Musée d'art et d'histoire du judaïsme, 1997. 24 p.

\*Sigal, Laurence. Le musée d'art et d'histoire du judaïsme.

In : Trésor d'église, musée d'art religieux : quelle présentation ? : actes de la table ronde organisée par l'École nationale du patrimoine, 30 et 31 mars 1998.

Paris, École nationale du patrimoine, 1998, pp. 128-135

(Les Cahiers de l'École nationale du patrimoine ; 2)

\*Sigal, Laurence. Le nouveau musée d'art et d'histoire du judaïsme à Paris.  
*Revue du Louvre et des musées de France*, Paris, n. 5, décembre 1998, pp. 20-22

#### **4.7 Musée de l'homme, Paris**

\*Le nouveau musée de l'homme. Sous la dir. de Jean-Pierre Mohen.  
Paris, O. Jacob ; Museum d'histoire naturelle, 2004. 265 p.

#### **4.8 Musée d'art moderne, Villeneuve d'Ascq**

\*Projet scientifique et culturel, en vue d'une extension du musée d'art moderne de Lille Métropole-  
Villeneuve d'Ascq, liée à l'accueil de la collection d'art brut de l'Aracine. Sous la dir. de Joëlle Pijaudier.  
Villeneuve d'Ascq, Musée d'Art moderne de Lille métropole, 2002. 110 p.

*Les ouvrages et articles précédés d'un \* peuvent être consultés au centre de ressources documentaires de  
l'Institut national du patrimoine, Paris*